

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MAURÍCIO RISSI

**SISTEMATIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO
COOPERATIVA DO SESCOOP/SC**

**FLORIANÓPOLIS
2007**

MAURÍCIO RISSI

**SISTEMATIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO
COOPERATIVA DO SESCOOP/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Disciplina Estágio Supervisionado - CAD 5236 da
Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito parcial para a obtenção do Grau de
Bacharel em Administração.


Professor Orientador: Luiz Salgado Klaes, Dr.

FLORIANÓPOLIS
2007

MAURÍCIO RISSI

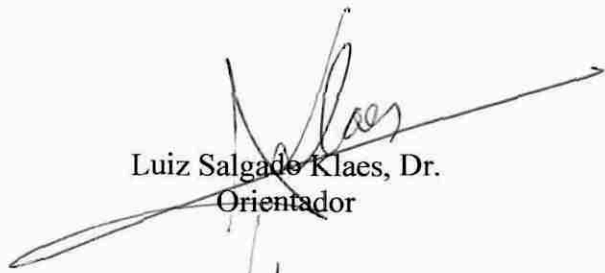
**SISTEMATIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO
COOPERATIVA DO SESCOOP/SC**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final
pela *Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração* da
Universidade Federal de Santa Catarina, em 20 de novembro de 2007.




Prof. Rudimar Antônio da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Luiz Salgado Klaes, Dr.
Orientador



João Nilo Linhares, Msc.
Membro



Váler Saurin, Dr.
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço a TODOS, uns pelo apoio, amizade e consideração, outros pela indignação, revolta, sentimentos de que algo deve ser mudado...

Os primeiros são essenciais em nossas vidas. Apoio nos momentos em que você não sabe o que fazer, nos momentos de desespero, ou mesmo companhia para uma boa diversão.

Já os segundos, bem... Às vezes pensamos que seria melhor que não existissem... Mas esquecemos de sua importância, pois normalmente é aquele sentimento de indignação que nos tira da zona de conforto e nos faz lutar. Não inspiram sentimentos bons, mas nos faz mudar as coisas que não gostamos. Servem de exemplo, ou melhor, de mau exemplo que não queremos seguir. *Exemplo do que não devemos fazer.*

Pois é, os bons e os maus existem. Faz parte! Aprendamos com ambos.

Especialmente gostaria de agradecer a minha namorada Andressa pelo apoio na realização desse trabalho e por me aturar nessa fase de muito TCC e menos namoro que gostaríamos. Agradeço pelo carinho, pelo companheirismo, pelos momentos de trabalho, e especialmente pelos momentos de diversão, de boas conversas, de namoro... Você é uma pessoa muito especial, te amo, beijos.

“Lembrar que vou morrer, é a melhor maneira que conheço para evitar a armadilha de pensar que tenho algo a perder. Já estou nu”.

(Steve Jobs)

“Não tenhamos pressa, mas não percam tempo”.

(José Saramago)

“Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito.”

(Aristóteles)

RESUMO

RISSI, Maurício. Sistematização da avaliação dos programas de educação cooperativa do SESCOOP/SC. 2007. 78f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

A cooperação em sentido amplo surgiu, de acordo com Klaes (2005), na sua forma mais elementar no momento em que o homem, ao compreender a precariedade de suas ações isoladas e distintas entre si e na busca dos elementos indispensáveis à satisfação de suas necessidades, procurou a colaboração de um semelhante para, juntos, enfrentarem as dificuldades, empregando métodos diversos e desconhecidos para realizarem, dessa forma, o benefício comum. Com o intuito de destacar a educação como elemento primordial nas organizações cooperativas, no Brasil, em setembro de 1998 foi editada a Medida Provisória Nº 1.715 que criou o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), começando uma nova era do cooperativismo brasileiro, onde, através do seu próprio serviço de aprendizagem (SESCOOP) as cooperativas realizaram o objetivo da autogestão cooperativa, sendo este o instrumento que o Cooperativismo precisava para se tornar independente e pujante (OCB, 2004). O SESCOOP tem a missão de auxiliar na implantação da autogestão das cooperativas, para isso, investe-se continuamente no desenvolvimento de programas que objetivam a capacitação, promoção social dos associados, dirigentes e funcionários. Sistematizar instrumentos de avaliação dos programas de educação cooperativa desenvolvidos pelo SESCOOP/SC nos níveis de reação, aprendizado, comportamento no cargo e resultados. Quanto ao tipo de estudo, caracteriza-se como teórico-empírico, exploratório, descritivo, aplicado, bibliográfico, estudo de caso e transversal. Em relação à abordagem desta pesquisa, classifica-se como predominante qualitativa. A coleta de dados primários deu-se em quatro organizações, representando assim uma cooperativa de eletrificação rural (CEREJ), uma federação de eletrificação rural (FECOERUSC), uma federação de cooperativas agrícolas (FECOAGRO) e o Sistema de Educação Cooperativa do Estado de Santa Catarina (SESCOOP/SC). Com esta pesquisa conclui-se que o sistema cooperativista catarinense encabeçados pelo SESCOOP/SC realiza diversas capacitações e eventos na expectativa de promover a capacitação e a promoção social dos associados, dirigentes e funcionários. No entanto, seu sistema de realização dos programas de capacitações e eventos possui algumas falhas detectadas no decorrer desta pesquisa, como por exemplo, a identificação da necessidade real de treinamentos. Hoje o SESCOOP/SC estimula as cooperativas a solicitarem os treinamentos desejados, mas isso ocorre sem qualquer uniformidade entre as cooperativas, ou critérios estabelecidos pelo SESCOOP/SC, o que torna o processo muito subjetivo em relação a escolha de um determinado programa de treinamento em detrimento a outros. Atualmente não há qualquer tipo de determinação do SESCOOP/SC no sentido de como avaliar os treinamentos realizados pelas próprias cooperativas, e as avaliações que existem são capazes somente de identificar as reações dos participantes quanto ao treinamento executado.

Palavras-chave: Cooperativismo. Educação cooperativa. Avaliação de Treinamento.

LISTA DE FIGURA

Figura 1: sistema de treinamento.....	28
---------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Congressos da Aliança Cooperativa Internacional	18
Quadro 2: objetos de avaliação x período	37
Quadro 3: instrutor, objetos de avaliação e objetivos.....	38
Quadro 4: treinando, objetos de avaliação e objetivos	39
Quadro 5: gestor, objetos de avaliação e objetivos.....	39
Quadro 6: coordenador do treinamento, objetos de avaliação e objetivos	40
Quadro 7: unidades de análise e população de pesquisa	43
Quadro 8: instrumento de pesquisa para identificação da necessidade de treinamento 01	55
Quadro 9: instrumento de pesquisa para identificação da necessidade de treinamento 02	56
Quadro 10: instrumento de pesquisa para identificação das reações e da aprendizagem.....	58
Quadro 11: instrumento de pesquisa para identificação das mudanças de comportamento no cargo 01	60
Quadro 12: instrumento de pesquisa para identificação das mudanças de comportamento no cargo 02	61
Quadro 13: instrumento de pesquisa para identificação os resultados dos treinamentos	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Participantes por Evento de Ação Direta e por Ramo Cooperativo.....	49
---	----

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURA	6
LISTA DE QUADROS	7
LISTA DE TABELAS.....	8
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVO GERAL.....	13
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 COOPERAR PARA SOBREVIVER.....	16
2.1.1 História do cooperativismo	16
2.1.2 Princípios Cooperativos	18
2.2 GESTÃO	21
2.3 EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	23
2.2.1 Análise das Necessidades	29
2.2.2 Elaboração do Planejamento.....	31
2.2.3 Modalidades de treinamento	31
2.2.4 Execução dos Programas de Treinamento	33
2.2.5 Avaliação dos Programas de Treinamento	34
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
3.1 ABORDAGEM E TIPO DE ESTUDO	41
3.2 COLETA DE DADOS	42
3.2.1 Nível e unidades de análise	43
3.2.2 Instrumento de coleta de dados.....	43
3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	44
3.4 LIMITAÇÕES	45

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	46
4.1 ORGANIZAÇÕES ANALISADAS	46
4.1.1 SESCOOP	46
4.1.2 FECOERUSC	50
4.1.3 CEREJ	52
4.1.4 FECOAGRO	52
4.2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO	53
4.2.1 Antes de treinar	53
4.2.1.1 Ao gestor	54
4.2.1.2 Ao ocupante do cargo	56
4.2.2 Durante e ao final do treinamento	57
4.2.3 Após o treinamento.....	59
4.2.3.1 Mudança de comportamento no cargo	59
4.2.3.2 Medir os resultados.....	61
4.3 COLETA, ANÁLISE E COMUNICAÇÃO.....	62
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	65
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
5.1 RECOMENDAÇÕES.....	67
 REFERÊNCIAS	69
 ANEXO A	74
ANEXO B.....	75
ANEXO C.....	76

1 INTRODUÇÃO

O ser humano não sobrevive isolado, mas em sociedade, se relacionando e interagindo com seus pares de diversas maneiras.

A cooperação em sentido amplo surgiu, de acordo com Klaes (2005), na sua forma mais elementar no momento em que o homem, ao compreender a precariedade de suas ações isoladas e distintas entre si e na busca dos elementos indispensáveis à satisfação de suas necessidades, procurou a colaboração de um semelhante para, juntos, enfrentarem as dificuldades, empregando métodos diversos e desconhecidos para realizarem, dessa forma, o benefício comum.

O autor afirma ainda que a história do cooperativismo é a própria história da humanidade, já que se reportando aos primeiros aglomerados humanos, encontrar-se-ão, no período do próprio “nomadismo”, nuances mais ou menos imprecisas, mas bastante indicadoras da cooperação pela ajuda mútua que se prestava no pastoreio e o auxílio recíproco, bem como no cultivo das primeiras lavouras.

A Declaração da Aliança Cooperativa Internacional sobre a Identidade Cooperativa, de acordo com MacPherson (2003, p. 13), define que uma

cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de um empreendimento de propriedade coletiva e de controle democrático.

As cooperativas são regidas pelos valores de auto-ajuda, auto-responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade.

O Movimento Cooperativo põe em prática esses valores através dos sete Princípios Cooperativos. O quinto princípio é o da Educação, Formação e Informação. De acordo com Schneider (2003, p. 13), a “educação visa explorar as potencialidades e habilidades do indivíduo e fazer com que o ser humano pense, reflita, discuta e aja”. A educação e a capacitação que são essenciais em qualquer instituição, nas organizações cooperativas são indispensáveis, é uma questão de sobrevivência (SCHNEIDER, 2003).

Em complemento, Pinto (2000) afirma que a educação pode ser discutida em dois significados: restrito e amplo. A educação em significado restrito, refere-se à educação nas fases infantil e juvenil da vida do ser humano, enquanto a educação em sentido amplo (e autêntico) diz respeito à existência humana em toda a sua duração e em todos os seus

aspectos. Para este trabalho, compreende-se a educação em sentido amplo, uma vez que se trata da educação inserida em organizações cooperativas.

Agrega-se ainda que, para Pinto (2000), educação é o processo pelo qual a sociedade forma seus membros à sua imagem e em função de seus interesses, ou seja, a educação continuada dentro das organizações cooperativas visa o desenvolvimento do colaborador de acordo com os interesses da cooperativa, que podem ser voltados a função do colaborador (treinamento), ou ainda, uma educação de caráter doutrinário.

Com o intuito de destacar a educação como elemento primordial nas organizações cooperativas, no Brasil, em setembro de 1998 foi editada a Medida Provisória Nº 1.715 que criou o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), começando uma nova era do cooperativismo brasileiro, onde, através do seu próprio serviço de aprendizagem (SESCOOP) as cooperativas possam realizar o objetivo da autogestão cooperativa, sendo este o instrumento que o Cooperativismo precisava para se tornar independente e pujante (OCB, 2004).

O SESCOOP tem a missão de auxiliar na implantação da autogestão das cooperativas, para isso, investem-se continuamente no desenvolvimento de programas que objetivam a capacitação, promoção social dos associados, dirigentes e funcionários.

Quanto a esta missão, é necessário destacar o conceito de autogestão, a qual é um modelo de organização em que o relacionamento e as atividades econômicas combinam propriedade e/ou controle efetivo dos meios de produção com participação democrática da gestão, ou seja, as decisões e o controle pertencem aos próprios profissionais que integram diretamente a organização (ANTEAG, 2007).

Isso remete ao conceito de gestão a qual está fundamentada na interação das funções de planejamento, organização, liderança e controle. Estas devem ser utilizadas tanto para considerações quanto à gestão de processos internos, quanto à análise do ambiente externo (STONER; FREEMANN, 1999, ROBBINS; DECENZO, 2004, LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Corroborando com esta questão, a ANTEG (2007) traz a necessidade que os trabalhadores envolvidos em organizações de autogestão, por meio do desenvolvimento de competências, além de estar capacitado a elaborar metas de produção, política de investimentos, modernização, política de pessoal, etc. Isso quer dizer que as atividades educativas e o incentivo à inteligência coletiva constituem a vida das organizações autogestionária, como as cooperativas em estudo.

Ao encontro da busca desse desenvolvimento de competências, apresenta-se os programas de treinamento e desenvolvimento, que de acordo com Robbins e Decenzo (2004), busca uma mudança de comportamento pela qualificação com vistas a melhoria de desempenho. No sistema cooperativo, um dos principais responsáveis de difundir e promover a educação cooperativa por meio de treinamento é o SESCOOP/SC.

Robbins e Decenzo (2004) ressaltam ainda a importância da avaliação desses treinamentos, a fim de verificar sua efetividade. Esta avaliação, de acordo com Schaan (2001, p. 16) “é o processo realizado para julgar o valor e/ou mérito de todas as etapas do treinamento decorrente de um método aplicado com ética e precisão, respeitando valores e práticas socioculturais, para decisões relacionadas às pessoas, equipes e organização”.

Complementa-se ainda que, para Kirkpatrick (1998, apud SCHRÖEDER, 2005), um sistema de avaliação de treinamento deve ser mensurado em quatro níveis: reação, aprendizado, comportamento e resultados. Destaca-se ainda que a maioria das avaliações concentram-se apenas no nível de reação, e alguns poucos no nível de aprendizado. Essa realidade é percebida também na avaliação feita pelo SESCOOP/SC.

Após a explanação desses conceitos, apresenta-se Com isso, apresenta-se o problema desta pesquisa: **Como avaliar os programas de educação cooperativa do SESCOOP/SC nos níveis de reação, aprendizado, comportamento no cargo e resultados?**

1.1 OBJETIVO GERAL

Sistematizar instrumentos de avaliação dos programas de educação cooperativa do SESCOOP/SC nos níveis de reação, aprendizado, comportamento no cargo e resultados.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os principais programas educacionais desenvolvidos pelo SESCOOP/SC, oferecidos no ano de 2006;
- b) Identificar possíveis programas de avaliação de treinamentos promovidos pelo SESCOOP/SC;
- c) Elaborar propostas de avaliação adaptadas aos treinamentos promovidos pelo SESCOOP/SC; e
- d) Propor sistemas de coleta, análise e comunicação das avaliações de treinamentos.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para justificar a realização do presente trabalho, alguns critérios devem ser atendidos. Segundo Castro (1978), são estes: importância, originalidade e viabilidade do tema escolhido.

Para Castro (1978) um tema é importante quando está ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. A importância deste trabalho se justifica pelo atual cenário de que se faz presente a educação e formação em um tipo tão específico de organizações como as cooperativas no caso estudado, que são vistas por muitos estudiosos como a solução para o problema de geração e distribuição de renda.

Portanto, torna-se necessário identificar os principais programas educacionais bem como avaliá-los sendo assim, este estudo proporciona benefícios tanto para o SESCOOP/SC quanto para as cooperativas. As análises, informações e dados obtidos neste estudo, podem contribuir para que os projetos de educação e formação, organizados pelo SESCOOP/SC, possam atingir um grau de excelência, que resultará em um melhor desempenho das cooperativas de uma maneira geral.

Em complemento um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial de nos surpreender. A originalidade conferida ao tema não exclui a possibilidade de que uma abordagem semelhante já tenha sido realizada. No entanto, a implantação do SESCOOP no país é recente, com poucas pesquisas sobre seus reflexos, logo, pode-se concluir que esta pesquisa e os resultados obtidos através dela são originais (CASTRO, 1978).

Castro (1978) destaca ainda a viabilidade da pesquisa, a qual se dá de acordo com a disponibilidade potencial de informações, recursos financeiros, prazos e competência do futuro autor. A pesquisa se torna viável pelo acesso facilitado ao SESCOOP/SC, bem como as cooperativas a serem analisadas, e as informações. O acesso é o fator preponderante para a escolha do tema. Essa pesquisa também é viável em função do tempo, já que os entes envolvidos dispõem de tempo para a realização da mesma, além do estudo abordar o ano anterior ao estudo, o que possibilita acesso a relatórios mais completos e já aprovados. Também é importante destacar o grande interesse desse pesquisador no tema abordado, bem como a orientação do Professor Luiz Salgado Klaes profundo conhecedor e pesquisador do cooperativismo.

Como definido anteriormente, as cooperativas são, em linhas gerais, “uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas[...] e de controle democrático” (MACPHERSON, 2003, p. 13), o que faz muitas vezes nascerem de uma forma muito simples e até mesmo precária, carecendo de recursos,

estruturas, e muitas vezes de competências específicas. Logo se faz visível a necessidade de uma gestão profissional que possa se adaptar ao mercado com a agilidade exigida pelo mesmo. Só que nesse caso o “controle democrático” pode acabar se tornando um entrave visto que todos dentro da organização tem o mesmo poder de voto, independente de suas competências. Sob esta ótica fica fácil de enxergar a grande importância da capacitação e desenvolvimento dos membros das cooperativas. Tornando o estudo deste tema bastante oportuno, uma vez, pois, possa vir a auxiliar, e, possivelmente, nortear algumas mudanças, visando sempre melhoria contínua.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Apresentando-se a estrutura do trabalho, no Capítulo 2 tem-se um resgate de conceitos relevantes que buscam fornecer subsídios para discussão e execução deste trabalho, contando com uma abordagem da importância, da história e dos princípios cooperativistas num primeiro momento, passando por uma visão macro de gestão e sua importância para as organizações e por fim aborda-se a educação, treinamento e desenvolvimento, o planejamento do treinamento, as modalidades de treinamento, a execução e avaliação dos programas de treinamento.

Segue-se no Capítulo 3 com a descrição dos procedimentos metodológicos, sua caracterização, coleta de dados e sua análise, apresentando também as limitações desta pesquisa.

Na sequência, com o Capítulo 4 faz-se a caracterização das organizações em estudo. Após, expõe-se os resultados da pesquisa, bem como os instrumentos de avaliação propostos.

No Capítulo 5 por fim têm-se as considerações finais e as recomendações para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo procurar-se-á abordar temas essenciais ao desenvolvimento deste trabalho, como os conceitos e princípios cooperativos com maior ênfase nos princípios “Controle Democrático dos Sócios” e “Educação, Formação e Informação”, também se resgata o tema educação com foco na capacitação e desenvolvimento dos cooperados, e o tema gestão, suas características e a importância desta para o sucesso da organização. Por fim, atente-se aos principais conceitos de treinamento e desenvolvimento, bem como avaliação de treinamentos.

2.1 COOPERAR PARA SOBREVIVER

Segundo Klaes (2005), a história do cooperativismo é a própria história da humanidade, pois, a “idéia” de cooperação precedeu o “movimento” em muitos milhares de anos. Isso pode ser observado desde o nomadismo com nuances de cooperação e ajuda mútua tanto no pastoreio como no cultivo das primeiras lavouras. Também é possível encontrar indícios de cooperação na Grécia antiga, onde, as pessoas faziam parte de associações cooperativas para garantir aos seus entes um sepultamento decente. Já na Roma Antiga se observava os “colégios” que era associações de operários como sapateiros, carpinteiros, serralheiros e outras classes de operários, onde imperava solidariedade e o princípio da ajuda mútua.

As ações isoladas normalmente são insuficientes para suprir as necessidades do ser humano, que descobriu no ato de cooperar uma saída às adversidades do ambiente. É através da cooperação que se pode alcançar o melhor resultado para o coletivo e para os indivíduos, é portanto, uma forma de buscar melhores condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida e até mesmo a sobrevivência através da essência da cooperação que é a ajuda mútua.

2.1.1 História do cooperativismo

Muitas experiências envolvendo cooperação, solidariedade e ajuda mútua se desenvolveram no mundo no decorrer da história, mas somente em 21 de dezembro de 1844 foi fundada a primeira cooperativa formalmente constituída: A Cooperativa dos Pobros Pioneiros de Rochdale. Esta é considerada o embrião do Movimento Cooperativista Moderno,

não por ser a primeira do gênero, mas principalmente por sua visão qualitativa dos Princípios Cooperativos.

A partir desta, o cooperativismo se expandiu por vários países e em 1895, em Londres, Inglaterra, foi criada sua entidade de representação mundial, A Aliança Cooperativa Internacional (ACI), hoje com sede em Genebra (Suíça) que congrega mais de 260 organizações-membro em 102 países, abrangendo mais de um bilhão de pessoas. O reconhecimento da ACI lhe conferiu um assento consultivo na Organização das Nações Unidas (ONU) e conta com a parceria de diversas agências internacionais (OCB, 2004).

No Brasil, pode-se encontrar diversos registros históricos desde 1530 até 1879 com iniciativas e movimentos com caráter de solidariedade e cooperação, como por exemplo as Missões Jesuíticas que empreenderam o que ficou conhecido como a “República Guarani”. Exemplo de trabalho cooperativo, e propriedade coletiva.

Porém considerando cooperativismo “pós-rochdaleanas”, o Brasil conheceu em 1889, nas Minas Gerais a primeira cooperativa chamada de “Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto”, que além de ser uma cooperativa de consumo, também atuava com habitação e crédito (OCB, 2004).

Nos anos seguintes surgiram diversas cooperativas pelo país, com maior destaque a partir do Século XX, no sul do país, através do impulso do Padre Jesuíta Theodor Amstad que fundou a primeira cooperativa de crédito rural, em 1902, Nova Petrópolis – RS. (OCB, 2004)

O cooperativismo, no Brasil, foi usado como instrumento para a promoção do desenvolvimento econômico do país, o governo tomou o controle do movimento editando leis que aumentavam o controle do Estado sobre as cooperativas e diminuía os incentivos fiscais. Um dos ramos mais prejudicados foi o do Cooperativismo de Crédito, que praticamente foi extinto pela Reforma do Sistema Bancário, Nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964 (OCB, 2004).

A situação do cooperativismo no Brasil só começou a melhorar a partir da década de 70, com a criação da OCB (Organização das Cooperativas do Brasil) e com a promulgação da Lei Nº 5764, de 16 de dezembro de 1971, a chamada Lei do Cooperativismo.

Após essa explanação sobre o histórico do cooperativismo, aborda-se a seguir os princípios cooperativos.

2.1.2 Princípios Cooperativos

Os Princípios Cooperativos, segundo MacPherson (2003) página “são normas pelas quais as cooperativas põem seus valores em prática”. Neste sentido, considera-se como ponto de partida para a discussão dos princípios cooperativos os Pobros Pioneiros de Rochdale, que, através do seu estatuto, observa-se de maneira implícita a preocupação com normas práticas principalmente em relação ao controle democrático e as assembléias gerais.

É indispensável uma definição dos princípios cooperativos, de forma que se constituam autênticas cooperativas, estas devem estar organizadas e funcionar com base nos princípios ou normas fundamentais cooperativas. É necessário reconhecer que estes Princípios ou Normas devem manter no essencial, sua vigência ao longo dos anos e são objetos de reconhecimento praticamente universal (KLAES, 2005).

Grandes discussões em torno dos princípios cooperativos se tem feito desde os Pobros Pioneiros, mas merece destaque os congressos de Paris (1937), Viena (1966) e Manchester (1995) da Aliança Cooperativa Internacional - ACI, onde procuram fixar, cada um a seu tempo, os princípios com validade universal. A partir de 1919, começou a ACI a buscar a fixação de tais princípios a partir das Regras de Rochdale, desencadeando um longo debate o qual se prolongou, ao longo de pelo menos uns vinte anos, e acabaria por conduzir à formulação em 1937 no congresso mundial da ACI em Paris.

PARIS 1937	VIENA 1966	MANCHESTER 1995
1- Adesão Livre	1- Adesão Livre	1- Adesão Livre e Voluntária
2- Gestão Democrática	2- Gestão Democrática	2- Gestão Democrática pelos membros
3- Retorno “Pro-Rata” das Operações	3- Distribuição das Sobras	3- Participação Econômica dos Membros
4- Juros Limitados ao Capital	4- Taxa Limitada de Juros ao Capital	
-----	-----	4- Autonomia e Independência
5- Vendas a Dinheiro	-----	-----
6- Desenvolvimento da Educação em Todos os Níveis	5- Constituição de um Fundo para a Educação dos Cooperados e do Público em Geral	5- Educação, Formação e Informação.
-----	6- Ativa Cooperação entre as Cooperativas em todos os Planos	6- Intercooperação
7- Neutralidade Política e Religiosa	-----	-----
-----	-----	7- Interesse pela Comunidade

Quadro 1: Congressos da Aliança Cooperativa Internacional

Fonte: Klaes (2005), p. 161

No Quadro 1 observa-se a evolução dos princípios cooperativos no decorrer do tempo, e com uma simples análise percebe-se que apenas três princípios permaneceram (Adesão Livre e Voluntária, Gestão democrática e Educação) em sua essência, imutáveis. Pode-se seguramente afirmar, que na próxima reformulação de princípios, esses permanecerão, pois, são fundamentais a doutrina cooperativa, são atemporais, independem das condições do meio. Esses, são as pilstras onde o cooperativismo se firma.

Apresenta-se a seguir todos os princípios de acordo com a Declaração da Aliança Cooperativa Internacional sobre a Identidade Cooperativa (apud MACPHERSON, 2003, p. 14-15), para depois fazer uma análise dos três que se pretende trabalhar em profundidade no presente estudo:

Primeiro Princípio: Adesão Livre e Voluntária - Cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas capazes de usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de filiação, sem discriminação social, racial, política, religiosa ou de sexo.

Segundo Princípio: Controle Democrático dos Sócios - Cooperativas são organizações democráticas controladas por seus membros, que participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres servindo como representantes eleitos são responsáveis pela filiação. Em cooperativas primárias, os membros possuem direitos de voto iguais (um membro, um voto), e cooperativas em outros níveis também são organizadas de uma maneira democrática.

Terceiro Princípio: Participação Econômica dos Sócios - Os membros contribuem igualitariamente na formação do capital de sua cooperativa e o controlam democraticamente. Ao menos parte deste capital é geralmente propriedade comum da cooperativa.

Quarto Princípio: Autonomia e Independência - Cooperativas são organizações autônomas, de auto-ajuda, controladas por seus membros. Se entram em acordos com outras organizações, incluindo governos, ou levantam recursos de fontes externas, elas o fazem em condições que assegurem o controle democrático de seus membros e que mantenham a sua autonomia cooperativa.

Quinto Princípio: Educação, Formação e Informação - As cooperativas proporcionam educação e treinamento para seus membros, representantes eleitos, gerentes e empregados para que eles possam contribuir efetivamente ao desenvolvimento de suas cooperativas. Elas informam o público em geral – particularmente jovens e líderes de opinião – sobre a natureza e os benefícios da cooperação.

Sexto Princípio: Intercooperação - As cooperativas servem seus membros mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo quando trabalham unidas através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.

Sétimo Princípio: Preocupação com a Comunidade - As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades através de políticas aprovadas por seus membros.

Todos esses princípios são importantes, e a maioria dos autores defendem que são independentes e de igual valor, no entanto, o são se for considerado o presente momento, com

a análise do Quadro 1 observa-se que houveram em outros momentos, princípios de grande validade prática para a manutenção do cooperativismo, e hoje foram abandonados, pois, se tratam de normas práticas as quais o bom desempenho da cooperativa depende, mas não são essenciais ao ideário cooperativista. Não é através de “Vendas a Dinheiro”, por exemplo, que se pode observar a identidade cooperativa.

O Princípio Controle Democrático dos Sócios, remonta uma idéia de libertação da classe operária. Tendo o seu início com os pensamentos de Robert Owen (1771-1858), que concebia a sociedade como uma federação de comunidades cooperativas governadas pelos próprios produtores. As idéias de Robert Owen inspiraram o movimento cooperativista, que buscava através da ajuda-mútua, melhores condições para os operários.

Tendo como pano de fundo, uma péssima condição de vida do operariado em geral, e numa busca incessante por melhores condições, por igualdade, para que cessasse a opressão de uma pequena classe burguesa que detinham os meios de produção a idéia de autogestão surge como solução, e como uma possibilidade de se ter uma sociedade mais justa.

A autogestão surge como forma de gestão autônoma do conjunto social, ou seja, o controle da gestão como conquista do poder pela classe trabalhadora. Nesse sentido, o Princípio Controle Democrático dos Sócios surge para garantir ao movimento cooperativista, que este seja gerido de forma plena e democraticamente por todos os seus cooperados, garantindo a eles o controle dos meios de produção.

De acordo com Gide (apud SCHNEIDER 2003), o objetivo final do movimento cooperativista consiste em substituir o sistema capitalista pelo sistema cooperativo. No entanto, Schneider (2003) diz que hoje em dia, a maioria julga difícil alcançar tal objetivo. Lasserre (apud SCHNEIDER 2003) explique que existe um limite de saturação cooperativa que impede a sua expansão. Esse limite é provocado pelos bons êxitos das próprias cooperativas, que, a medida que vão alcançando seus objetivos vão ficando menos interessante para o resto da comunidade – por exemplo: uma cooperativa de consumo ao oferecer aos cooperados um produto a baixo preço, força os concorrentes capitalistas a reduzirem seus preços também, o que por sua vez provoca um desinteresse por parte da comunidade em aderir a cooperativa, pois essa já não oferece tantos benefícios e retornos se comparados com os concorrentes.

Segundo Lasserre (apud SCHNEIDER, 2003), a única forma de superar o limite de saturação cooperativa é através da convicção das pessoas quanto a superioridade moral da cooperação. Dessa forma, conclui-se que a educação é indispensável para a cooperação, pois,

é através dela que é possível conhecer a doutrina cooperativista, sua superioridade enquanto sistema econômico, e suas reais vantagens perante o capitalismo.

O Princípio da Educação, Formação e Informação é talvez o mais importante deles, pois, é somente com educação que os cooperados podem entender e aplicar a prática dos outros princípios, é somente com educação, como exposto anteriormente, que se pode superar o limite de saturação cooperativa promovendo o crescimento das cooperativas e o progresso do Movimento Cooperativo, um movimento que deve começar e continuar na mente dos homens (WATKINS, 1989 apud SCHNEIDER, 2003).

O papel do Quinto Princípio vai além da difusão da doutrina cooperativa, é preciso capacitar tecnicamente e em diferentes níveis aos que vão ser os responsáveis do fator empresarial, ou seja, a cooperativa, através da aplicação do Quinto Princípio deve fazer uma competente formação econômica, administrativa e técnica com os seus cooperados, mas essa formação deve vir acompanhada de uma forte fundamentação doutrinária (SCHNEIDER, 2003).

2.2 GESTÃO

Iniciando-se a discussão sobre gestão, apresenta-se o conceito de Rumble (2003, p. 15), o qual afirma que “a gestão é um processo que permite o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisões com, respeito às ações que se fizerem necessárias, a escolha e verificação da melhor forma de executá-las”.

Corroborando com essa afirmação, Stoner e Freemann (1999, p. 4) apresentam que administração é “o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar os recursos disponíveis da organização para alcançar os objetivos estabelecidos”. Já para Robbins e Decenzo (2004, p. 6) o termo administração “se refere ao processo de fazer que as coisas sejam executadas, com eficiência e eficácia, por meio de outras pessoas ou com elas.”

“Portanto, administrar uma organização corresponde ao processo de trabalhar com as pessoas e com os recursos que a integram, tornando possível o alcance dos seus objetivos. Administrar implica em tomar decisões e realizar ações” (MORETTO, JACOBSEN, CRUZ JÚNIOR, 2006, p. 19).

Resgata-se também o conceito de administrador, o qual segundo Katz (apud LACOMBE; HEILBORN, 2003) é o condutor das atividades de outras pessoas, além de assumir a responsabilidade de atingir determinados objetivos por meio da soma de esforços.

Segundo essa definição, uma administração bem sucedida deve apoiar-se em três habilitações básicas: técnica, humana e conceitual.

Corroborando, Drucker (apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 4) afirma que “o desenvolvimento econômico e social resulta da administração. As aspirações, os valores, e até a sobrevivência da sociedade dependerão cada vez mais do desempenho, da competência, e dos valores dos administradores”.

Lacombe e Heilborn (2003) complementam com a essência do papel do administrador, a qual caracteriza-se pela obtenção de resultados por meio de terceiros, do desempenho da equipe que ele supervisiona e coordena.

A formação de administradores necessita estar embasado no conceito de polivalência, o qual segundo Depresbiteris (1999) é a série de capacidades e competências que permitem à pessoa viver em sociedade como cidadão participante, crítico e ativo. Um sistema educacional que visa a essa polivalência busca o desenvolvimento das capacidades.

Rumble (2003, p. 13) apresenta que

a gestão não se limita a certas categorias de empresa. A gestão é um exercício comum a todas as organizações, quer tenham finalidade lucrativa ou não, quer sejam grandes ou pequenas, pública ou privadas. O ensino não é uma exceção. É fundamental, para os diferentes atores do processo, que a gestão do ensino seja eficiente (que garanta o equilíbrio entre os gastos e os produtos do processo educativo, de forma a diminuir os custos ao máximo) e eficaz (que atinja os objetivos).

Isto inserido no contexto do Movimento Cooperativista significa dizer que para o sucesso da cooperativa é necessário que seus dirigentes tenham a formação necessária ao administrador e com isso possa conduzir as atividades dos cooperados no alcance dos objetivos da cooperativa.

A UNESCO (1997) complementa essa reflexão ao afirmar que ainda que a gerência e a administração eficiente requer não apenas uma equipe competente, mas também sistemas e rotinas administrativas bem definidas e eficientes, além de sistemas de planejamento e monitoramento, de planejamento orçamentário e de prestação de contas que levem em consideração critérios de desempenho. Muitas vezes serão bastante diferentes dos sistemas correspondentes à gestão de outras formas de educação

Resgatando os conceitos já explicados, torna-se necessário atualmente ser um profissional polivalente e que apresente empregabilidade. Andrade (1997) corrobora com essa idéia ao afirmar que o trabalho já não pode mais ser pensado a partir da perspectiva de um determinado posto, mas de famílias de ocupações que podem e devem ser consolidados a

partir de um conjunto de competências e habilidades. Para isso, é necessário qualificar as pessoas a partir de um conjunto de competências e habilidades, saberes e conhecimentos, através de várias instâncias, tais como formação geral (conhecimento científico), formação profissional e experiência de trabalho e social.

Nesse sentido, percebe-se cada vez mais a necessidade prioritária de formação continuada, pois, é menor o ciclo de vida útil dos conhecimentos e habilidades que um trabalhador qualificado requer para seu trabalho (ARIAS, 2005).

Aretio (2002) complementa essa reflexão ao afirmar que as ânsias por aprender são hoje enormes em boa parte dos extratos do tecido social. Procura-se saber mais para ampliar oportunidades; dialogar mais e melhor com o entorno; estar interado com outros seres humanos; adquirir conhecimentos, habilidades e formas de comportamento adequados às necessidades próprias e às demandas da sociedade. Saber mais, sem ter que abandonar o posto de trabalho; aprender sem ter de seguir ritmos e formas rotineiras para um grupo; aprender e saber mais, mas sem necessidade de ir a um lugar determinado em um momento concreto.

A educação em gestão para Goleman (2007), alimenta e desenvolve a inteligência nos negócios, nas se torna inútil se não colocada em ação. Com isso, apresenta-se a seguir a discussão sobre educação, treinamento e desenvolvimento nas organizações.

2.3 EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Começando-se a discussão deste tópico, relata-se que para Delors (1999) a educação deve estar alicerçada sobre quatro pilares básicos: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos, aprender a ser.

- a) **Aprender a conhecer**, combinando uma cultura geral, suficientemente vasta, com a possibilidade de trabalhar em profundidade um pequeno número de matérias. O que também significa: aprender a aprender, para beneficiar-se das oportunidades oferecidas pela educação ao longo de toda a vida.
- b) **Aprender a fazer**, a fim de adquirir, não somente uma qualificação profissional mas, de uma maneira mais ampla, competências que tornem a pessoa apta a enfrentar numerosas situações e a trabalhar em equipe. Mas também aprender a fazer, no âmbito das diversas experiências sociais ou de trabalho que se oferecem aos jovens e adolescentes, quer espontaneamente, fruto do contexto local ou nacional, quer formalmente, graças ao desenvolvimento do ensino alterando com o trabalho.

c) **Aprender a viver juntos** desenvolvendo a compreensão do outro e a percepção das interdependências – realizar projetos comuns e preparar-se para gerir conflitos – no respeito pelos valores do pluralismo, da compreensão mútua e da paz.

d) **Aprender a ser**, para melhor desenvolver a sua personalidade e estar à altura de agir com cada vez maior capacidade de autonomia, de discernimento e de responsabilidade pessoal. Para isso, não negligenciar na educação nenhuma das potencialidades de cada indivíduo: memória, raciocínio, sentido estético, capacidades físicas, aptidão para comunicar-se

Para que a educação consiga cumprir suas missões, esta deve organizar-se em torno desses quatro pilares básicos, que de algum modo serão para cada indivíduo os pilares do conhecimento (DELORS, 1999).

O mundo vem sofrendo modificações cada vez mais intensas. O conhecimento se torna cada vez mais importante em todos os aspectos da vida humana. A sociedade encontra-se na era do conhecimento (VIANNEY, 2003). E como já mencionado, para Schneider (2003) a educação e a capacitação nas organizações cooperativas são indispensáveis, é uma questão de sobrevivência.

As organizações cada vez mais manifestam seu interesse por profissionais mais qualificados para o desempenho de suas funções. Elas estão oferecendo inúmeras oportunidades para que o colaborador agregue mais conhecimento, melhorando assim seu desempenho e conseqüentemente o desempenho da organização. Dessa maneira, os dois, tanto a organização quanto os colaboradores estão procurando a empresabilidade e a empregabilidade respectivamente, ou seja, a organização deseja manter-se atrativa, onde as pessoas a procurem por ser uma ótima oportunidade de trabalho e renda e da mesma forma o colaborador que através da educação corporativa se mantém competitivo no mercado de trabalho. O potencial humano serve como diferencial competitivo.

De acordo com Quartiero e Bianchetti (2005), as relações entre o mundo do trabalho e o mundo da educação estão passando por muitas mudanças e o tempo em que as escolas passavam o conhecimento e as empresas eram o lugar onde se colocava em prática esse conhecimento que faz parte do passado. Conforme os mesmos autores, as escolas não são suficientemente capazes de atender as especificidades de conhecimento que uma empresa necessita, dessa maneira, Meister apud Quartiero e Bianchetti (2005, p. 11) explicita que:

As empresas mais bem sucedidas, ao invés de esperar que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa.

Abandonaram o paradigma de que a educação seria um capítulo da responsabilidade social da empresa e passaram de forma muito pragmática a entender que o diferencial decisivo de competitividade reside no nível de capacitação em todos os níveis de seus funcionários, fornecedores principais, clientes e até membros da comunidade onde atuam.

Nesse sentido, a educação corporativa surge como alternativa, já que tanto os colaboradores quanto a organização acabam se beneficiando disso.

De acordo com Silva (2006), o principal objetivo da educação corporativa é evitar que o profissional se desatualize técnica, cultural e profissionalmente, e perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência, causando desprestígio à profissão, além do sentimento de incapacidade profissional. Educação corporativa é, portanto, o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do colaborador, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional. Mas para isso, segundo Schein (apud GOLEMAN, 2007, p. 53), para que as pessoas possam aprender, elas “precisam se sentir motivadas e livres para experimentar coisas novas”.

Dalmau (2003, p. 17) explicita que, a educação profissional pode ser dividida em três pontos básicos:

- a) Formação profissional – significa “preparar a pessoa para uma profissão”. Para Fontes (apud DALMAU, 2003), a formação profissional refere-se a preparação das pessoas nas organizações, através de treinamento sistemático em atividades específicas, não necessitando para isso que os empregados tenham experiência ou formação anteriores, bastando apenas que tenham conhecimentos gerais relacionados a tal formação;
- b) Aperfeiçoamento – consiste em “aprimorar uma pessoa para uma carreira”, e tem a função de aprofundar os conhecimentos profissionais; e
- c) Treinamento – significa “adaptar a pessoa para uma função”. Para Hamblin (1978, p. 20) o treinamento pode ser definido como “qualquer atividade, que procura, deliberadamente, melhorar a habilidade da pessoa no desempenho do cargo”.

Dessler (2003, p. 140) define treinamento como um “conjunto de métodos para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”.

Já para Carvalho e Nascimento (1993), o treinamento constitui-se no processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

Nesse sentido o treinamento pode ser identificado como sendo “um somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento em função de problemas sociais complexos” (DALMAU, 2003, p. 17).

Assim sendo, conforme Marras (apud DALMAU, 2003, p. 18), o treinamento visa a produção “um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um”.

Em essência, deve-se buscar com o treinamento o conceito de “aprender a fazer” de Delors (1999), que, além da qualificação profissional, busca competências que tornem o colaborador apto a enfrentar numerosas situações e a trabalhar em equipes.

Dessa maneira, pode-se inferir que a educação profissional busca o desenvolvimento do colaborador para que o ambiente corporativo se torne favorável as constantes mudanças que vem ocorrendo nas organizações, buscando dessa maneira manterem-se competitivas no mercado.

Desenvolvimento que pode ser definido de acordo com Houaiss (2001, p. 989) como o “aumento de qualidades morais, psicológicas, intelectuais etc. Aprendizado que visa ao aprimoramento da capacidade mediúnica”.

Nesse sentido, para Chiavenato (apud DALMAU, 2003, p. 19), o desenvolvimento consiste acima de tudo em dar

a formação básica para que as pessoas aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem e não simplesmente dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem.

Destarte, a educação corporativa vem auxiliar no aprimoramento e desenvolvimento das competências necessárias para a realização dos objetivos organizacionais, assim, com vista nos seus objetivos, a organização deve identificar as necessidades de treinamento de seus funcionários.

Sempre que a empresa pensar em treinamento deve-se fazer a seguinte pergunta: por que treinar? Qual será realmente o intuito do treinamento praticado? Deve-se elencar quais serão os objetivos que deverão ser alcançados mediante o treinamento oferecido pela empresa.

Para Carvalho e Nascimento (1993, p. 174) com o treinamento as organizações objetivam:

treinar seus funcionários para modificar o próprio comportamento profissional dos mesmos. Por outro lado, procuram também trabalhar com o desenvolvimento de características consideradas essenciais no contexto atual, tais como capacidade de trabalhar em grupo, comunicação, liderança, motivação, dentre outros.

Nesse sentido Marras (apud DALMAU, 2003) explicita que, as organizações quando treinam visam aumentar a produtividade, gerar incentivos motivacionais e atender as exigências de mudança.

- a) Aumentar a produtividade: com o treinamento pode-se melhorar o tempo de execução nos movimentos e na relação entre insumos, fatores de produção e resultados no trabalho de determinada tarefa, mediante ações mais precisas e corretas proporcionadas por ele;
- b) Gerar incentivos motivacionais: a partir do momento que, a organização oferece treinamento ao profissional, pode-se gerar no mesmo um sentimento de valorização, de preocupação por parte da organização com o mesmo, deixando-o mais motivado; e
- c) Atender as exigências de mudanças: são cada vez mais constantes, dessa maneira, o treinamento possibilita o acompanhamento e o enfrentamento dessas mudanças.

Assim sendo, com o “intuito de manter o diferencial competitivo, percebe-se que as empresas estão criando maneiras de melhor treinar e desenvolver os seus Recursos Humanos, de forma que se possa aumentar a motivação, a performance, a colaboração, a inovação e o compromisso de aprender continuamente” (DALMAU, 2003, p. 21).

Para Gil (2001) desenvolver pessoas está relacionado com os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que uma pessoa necessita para a realização do trabalho.

Nesse sentido, Marras (apud DALMAU, 2003) aponta que, de acordo com os objetivos que a organização deseja atingir com o treinamento, ele pode ser técnico ou comportamental:

- a) Treinamento Técnico: é o treinamento voltado para a capacitação de certas habilidades específicas, voltadas para a realização de tarefas (GONÇALVES, 2006); e
- b) Treinamento Comportamental: visa estruturar de maneira adequada a melhoria das relações humanas, da comunicação, das habilidades intra e inter pessoal no trabalho (GONÇALVES, 2006).

Busca-se, desta forma, cristalizar os objetivos do treinamento. Assim, definido o intuito do mesmo, desenvolve-se o processo de treinamento, o qual deve estar coerente com a estratégia da organização.

Para Dalmau (2003, p. 23)

O processo de treinamento geralmente é iniciado após à definição dos objetivos de educação profissional. Para que eles possam ser atingidos, os responsáveis devem realizar periodicamente análises aprofundadas dos problemas organizacionais, além do mapeamento das deficiências a serem trabalhadas.

Corroborando, Robbins e Decenzo (2004, p. 131) afirmam que “é fácil gerar um novo programa de treinamento; porém, se não for avaliado, qualquer esforço de treinamento de funcionários poderá ser justificado”.

As reações de participantes ou gerentes, visto que fáceis de adquirir, são as de menor validade: suas opiniões são muito influenciadas por fatores que podem ter pouco a ver com a eficácia do treinamento – dificuldade, valor de entretenimento ou a personalidade do instrutor. Mas as reações dos participantes podem, na verdade, proporcionar um feedback sobre quão valioso eles acharam o treinamento. No entanto, além das reações gerais, o treinamento também precisa ser avaliado em termos do quanto os participantes aprenderam; quão bem estão empregando suas novas aptidões (o comportamento mudou?); e se o programa de treinamento atingiu os resultados desejados (redução de rotatividade, melhora no atendimento ao cliente, etc.) (ROBINS; DECEMZO, 2004).

Nesse sentido Araújo (2005) e Dalmau (2003) explicitam que, um processo ou sistema de treinamento é composto por quatro etapas: a análise das necessidades, elaboração do planejamento, execução dos programas e avaliação, além do feedback, importante em todas as etapas do processo.

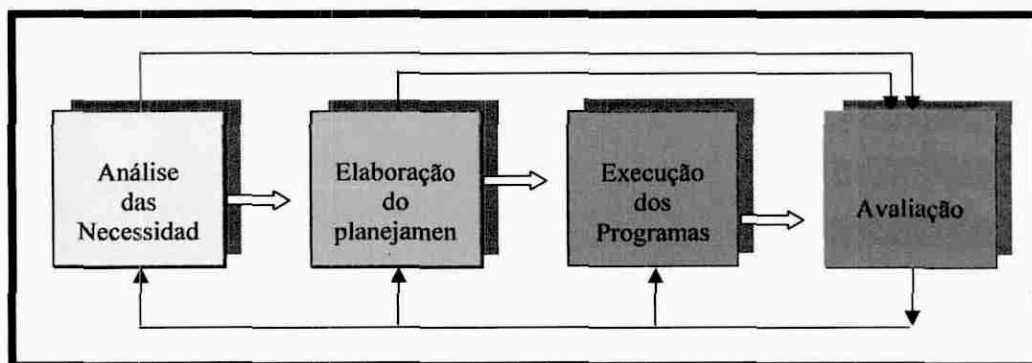


Figura 1: Sistema de Treinamento

Fonte: Araújo, 2005 p. 37.

Assim passa-se a descrever de forma detalhada, todas as etapas de um sistema de treinamento.

2.2.1 Análise das Necessidades

Esta etapa, de acordo com Dalmau (2003, p. 26) entende-se por necessidades de treinamento “as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz”.

Conforme Araújo (2005), a análise das necessidades de treinamento é a fase crítica do processo, pois essa análise irá nortear todo o processo de treinamento, ou seja, ela é fundamental para a elaboração do planejamento e a execução dos programas de treinamento.

Destarte, Araújo (2005), explicita que a análise das necessidades é composta por análise organizacional, análise de tarefa e análise pessoal. Já Dalmau (2003) segue a mesma linha de raciocínio, porém, além destes três componentes acrescenta à análise das necessidades, a análise do treinamento. Esses quatro itens passarão a ser expostos a seguir.

a) **Análise organizacional:** de acordo com Dalmau (2003), através da análise organizacional visa-se identificar segmentos organizacionais que necessitam de treinamento. Nesse sentido Araújo (2005, p. 39) expõem que a análise organizacional “requer conhecimento do relacionamento da organização com o conhecimento interno e externo e, com as informações obtidas nesse nível de análise, pode-se examinar se um programa específico de treinamento configura-se como possível solução para o atingimento dos objetivos empresariais”, pois de acordo com Tennebaum e Yukl (apud ARAÚJO, 2005), os objetivos do treinamento devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da empresa;

b) **Análise de tarefa:** elenca-se quais conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a execução do trabalho, ou quais as competências necessárias para seu desenvolvimento. Dessa maneira, de acordo com Goldstein (apud ARAÚJO, 2005, p. 39) “através da análise das tarefas identificam-se os conhecimentos, habilidades e competências necessários à execução das tarefas”. Conforme Dalmau (2003, p. 26) a análise das tarefas consiste na “identificação de como deve ser executado o trabalho pelo empregado”. De acordo com o mesmo autor, a análise das tarefas requer a obtenção dos seguintes dados: identificação das atividades que compõem a tarefa; identificação das responsabilidades do executante da tarefa; identificação das condições de trabalho e riscos; conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas.

Ressalta-se aqui que, essas informações podem ser obtidas através de vários instrumentos de coleta de dados, como entrevistas, aplicação de questionários, observações, entre outros;

c) **Análise de pessoal:** identifica-se quais pessoas realmente necessitam de treinamento. De acordo com Dalmau (2003 p. 28), é a “caracterização das habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para o empregado exercer suas funções”. Nesse sentido, o mesmo autor salienta que, essa análise deve ser feita com o auxílio de profissionais da área da psicologia, pois, o comportamento humano é muito complexo o que torna difícil sua compreensão por parte do administrador, o que pode comprometer os seus resultados; e

d) **Análise do treinamento:** conforme Dalmau (2003), nessa fase estabelece-se os objetivos e metas que servirão de parâmetro para a análise da eficiência e eficácia do treinamento.

Dessa maneira, uma boa identificação das necessidades faz com que o treinamento atenda de fato os objetivos da empresa. Isto faz com que se evite o risco de incorrer em custos desnecessários e, em cursos que não trazem proveito nem para a empresa nem para o funcionário, já que elas irão nortear todo o processo de treinamento.

2.2.2 Elaboração do Planejamento

De acordo com Gil (1994, p. 70), o planejamento é desenvolvido “a partir da realidade fornecida pelo diagnóstico e que visa proporcionar com máxima eficácia possível, o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos”. Além disso, ele enfatiza os aspectos administrativos e pedagógicos do treinamento.

Nessa etapa, objetiva-se verificar quais mudanças organizacionais são almejadas e qual o desempenho deve-se alcançar através do treinamento. Para tanto, deve-se ter sempre em mente quais objetivos serão satisfeitos com o treinamento.

De acordo com Dalmau (2003, p. 32) o planejamento do treinamento representa:

um processo sistemático que começa a ser desenvolvido a partir da realidade gerada no levantamento das necessidades corporativas. Este processo tem como objetivo gerar ações que possibilitem o atendimento dos objetivos organizacionais. Para tanto, faz-se necessário analisar diversos fatores (internos e externos) que influenciam a realidade empresarial.

Nesse sentido Dessler (2003) expõe que, nessa etapa, deve-se definir métodos e mídias instrucionais, descrever e seqüenciar o conteúdo, buscar exemplos, exercícios e atividades, para que de posse dessas informações se possa criar o material instrucional. Além disso, a empresa deve certificar-se de que todos os materiais complementam-se, estão escritos de forma clara e combinam-se em um treinamento unificado e direcionado para os objetivos de aprendizagem especificados, sob pena de que se isso não for levado em consideração, o treinamento pode ser um fracasso e a empresa apenas incorrer em custos, além da frustração dos funcionários quanto ao mesmo.

Dessa maneira Gil (1994) explicita que, o planejamento abrange vários conjuntos de dados, como: identificação, objetivos, justificativa, público-alvo, conteúdo, carga horária, período da realização, local onde será realizado, número de turmas, instrutores, materiais e equipamentos (recursos instrucionais), estratégias de ensino, custos e avaliação.

2.2.3 Modalidades de treinamento

De acordo com Gil (1994), o treinamento pode assumir modalidades diversas, levando-se em consideração a clientela, a finalidade, o momento e o local:

- a) Clientela: o treinamento pode ser destinado tanto para profissionais de cargos de

gerencia, técnicos, administrativos e operacionais. No caso de colaboradores em cargos gerenciais quando em treinamento, diz-se que está havendo um desenvolvimento gerencial, pois, refere-se ao aprimoramento da carreira. O treinamento diferencia-se de acordo com a clientela, devido a necessidade apresentada por cada segmento;

b) Finalidade: com relação a finalidade ele pode ser voltado para o conteúdo, onde se enfatiza a aquisição de conhecimentos ou voltado para o processo, o qual é voltado para a mudança de atitudes e desenvolvimento de relações interpessoais. Para Macian e Marras (apud DALMAU, 2003), com relação a finalidade, o treinamento pode ser dividido em treinamento de integração, treinamento técnico-operacional, treinamento a nível comportamental e treinamento gerencial ou executivo:

i. Com o treinamento de integração busca-se a integração do colaborador com a empresa, expõem-se a história da organização, suas normas, procedimentos, direitos e deveres. É uma forma de familiarizá-lo com a organização;

ii. O treinamento técnico-operacional visa proporcionar habilidades e informações ao colaborador, para que ele possa desempenhar as atividades exigidas, segundo Dalmau (2003), ele vem pra suprir a carência de ensino profissional ocasionada pelas instituições formais de ensino;

iii. O treinamento a nível comportamental visa a melhoria dos relacionamentos entre os colaboradores da organização; e

iv. Já o treinamento a nível gerencial, objetiva atualizar os gerentes em face as constantes mudanças ocorridas no ambiente. Ele deve abranger três tipos de competência, sejam elas técnicas, comportamentais e administrativas.

c) Momento: quanto ao momento ele pode ser feito antes ou depois do ingresso na organização. O treinamento antes de ingressar na organização é chamado de treinamento de integração, onde o colaborador toma conhecimento da história, os produtos, deveres e direitos e as características do cargo, enfim busca-se familiarizar o colaborador. Já o treinamento depois do ingresso na organização tem o objetivo de capacitar o colaborador ao pleno exercício das atribuições do cargo; e

d) Local: ele pode ocorrer em serviço, onde os próprios supervisores e funcionários são quem ministram o treinamento e, não requer gastos com instalações e equipamentos, e, além disso, conforme Carvalho e Nascimento (1993), ele possibilita o uso de materiais e equipamentos que serão usados no trabalho. Já o treinamento realizado fora do local de trabalho é ministrado por instrutores, em instalações específicas dentro ou fora da organização.

Assim, o planejamento do treinamento deverá basear-se nas necessidades dos funcionários que irão ser treinados. Através dele estabelece-se parâmetros de avaliação para saber se tudo segue de forma correta e recebe-se o feedback necessário para tomar medidas corretivas durante o processo, a fim de saber se o mesmo segue o que foi estabelecido, além de que, é através dele que se baseia a execução do treinamento.

2.2.4 Execução dos Programas de Treinamento

Nessa etapa ocorre o treinamento propriamente dito. De acordo com Dalmau (2003), o processo de execução do treinamento é essencial para a manutenção dos objetivos organizacionais. É nesta etapa que se verifica a viabilidade de todo o planejamento realizado.

Nesse sentido Gil (1994) salienta que, o planejamento é o norteador da execução, porém, requer uma série de providencias:

- a) Qualificação dos instrutores: as características pessoais são muito importantes, portanto, deve-se priorizar profissionais com facilidade de relacionamento, interesse pelo assunto e fluência na comunicação (didática);
- b) Seleção dos treinandos: pode-se obter melhores resultados se os treinandos forem alocados em turmas de acordo com suas aptidões e interesses pessoais;
- c) Qualidade do material, equipamentos e recursos técnicos: deve-se manter a qualidade para que os treinandos se sintam estimulados, pois de acordo com Dalmau (2003), os recursos pobres podem gerar expectativa negativa por parte do treinandos;
- d) Apoio administrativo: o apoio administrativo refere-se ao registro de frequência, comunicações aos participantes, distribuição de material instrucional, entre outros; e
- e) Cooperação de chefes e dirigentes: o apoio da administração deve estimular o treinando, visto que ele pode se sentir motivado ao sentir que está sendo apoiado pela administração.

Como se percebe, nessa etapa o planejamento é transformado em ação. Para tanto, enfatiza-se os recursos que serão utilizados quando da execução do treinamento, pois, bons recursos facilitam o aprendizado, podendo melhorar a performance do treinando, performance esta que deverá ser avaliada utilizando-se adequados instrumentos e diversos níveis de avaliação.

2.2.5 Avaliação dos Programas de Treinamento

A avaliação constitui um dos aspectos mais críticos do treinamento, pois, só partir dela é que se pode saber se o treinamento atingiu seus objetivos, sendo ela a principal responsável por fornecer o feedback necessário para possível aperfeiçoamento do processo de treinamento (GIL, 1994).

Para Kirkpatrick (1998, apud SCHRÖEDER, 2005) um sistema de avaliação de treinamento deve ser mensurado em quatro níveis: reação, aprendizado, comportamento e resultados. O mais comum deles e também o mais barato de ser aplicado e mantido é a reação dos alunos diante do treinamento, quais as impressões do colaborador em relação ao material didático, instrutores, recursos utilizados entre outros aspectos do treinamento. Uma impressão positiva é importante para que o aluno esteja motivado para aprender.

O segundo nível também não é muito difícil de ser encontrado sendo aplicado nas organizações, este procura mensurar o quanto cada um aprendeu efetivamente com o treinamento, podendo ser percebido quando ocorre um aumento de conhecimentos e/ou um aumento de habilidades. O terceiro nível procura medir a mudança de comportamento, pois o objetivo principal do aprendizado é exatamente proporcionar uma mudança no comportamento do aluno. O treinamento só é bom se refletirem nas habilidades e atitudes dos colaboradores (KIRKPATRICK, 1998, apud SCHRÖEDER, 2005).

Ainda de acordo com Kirkpatrick (1998, apud SCHRÖEDER, 2005), o quarto nível é o mais importante e talvez o mais difícil dos quatro níveis. O objetivo deste nível é identificar se a empresa obteve um retorno do seu investimento, e podem ser adicionados indicadores como os dados do mercado, crescimento, etc., para proporcionar uma visão mais completa do impacto do aprendizado na empresa.

Hamblin (1978) e Gil (1994) trazem a mesma abordagem dos níveis a serem avaliados do que Kirkpatrick (1998, apud SCHRÖEDER, 2005), a distinção é que para Hamblin (1978) são cinco os níveis a serem avaliados, este autor divide o quarto nível em dois, sendo um em termos da “organização” e outro o que ele chama de “valor definitivo”.

Apresenta-se a explanação de Gil (1994) sobre os níveis de avaliação. Inicialmente, apresenta-se a reação dos colaboradores, na qual pretende-se medir a percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional entre outros. Esta avaliação poderá ser feita no final de cada seção ou no final do treinamento. Constituem-se itens de avaliação de acordo com essa avaliação, o conteúdo e a organização do treinamento, o material didático, o horário do treinamento, sua

duração, os conhecimentos e didática do instrutor e a relação instrutor-treinando.

Já na aprendizagem feita uma medida do que de fato o treinando aprendeu com o treinamento a que foi submetido. Nessa avaliação não é analisado simplesmente o conhecimento, mas o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), ou seja, o desenvolvimento da competência do treinando. Essa avaliação pode ser feita durante o treinamento ou após o treinamento e para medir o aprendizado usam-se testes escritos, provas práticas e observação (GIL, 1994).

Quanto ao comportamento no cargo, essa avaliação não ocorre logo após o treinamento, pois, ela exige que o treinando tenha voltado a desempenhar as atribuições do cargo. Isto ocorre porque quem faz a avaliação é o supervisor direto e, além disso, varias empresas não oferecem condições para que o aprendizado seja colocado em pratica. As técnicas mais utilizadas para avaliação do comportamento no cargo são:

- a) Amostragem de atividades: nada mais é do que registrar a observação do comportamento do treinando durante a realização da suas tarefas no cargo;
- b) Diário do observador: consiste em determinar um observador para acompanhar o treinando e anotar tudo o que ele faz durante um determinado período de tempo;
- c) Autodiário: nessa técnica o próprio treinando faz anotações sobre suas atividades no cargo. Apresenta desvantagens significativas já que o treinando pode não ter a habilidade e a motivação necessárias para preencher o autodiário; e
- d) Entrevistas e questionários: elaboram-se perguntas que serão aplicadas tanto para o colaborador quanto para o superior, que relacionem o comportamento do colaborador no cargo (GIL, 1994).

Por fim, Gil (1994) apresenta a avaliação do resultado, sendo que esta tem por objetivo, avaliar em que medida o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização. É uma atividade muito complexa, pois, é muito difícil separar os efeitos do treinamento dos efeitos dos demais eventos, e, torna-se mais difícil ainda medir os benefícios financeiros, os quais são medidos usando-se a análise do custo-benefício.

Nesse sentido, pode-se definir avaliação como “qualquer tentativa no sentido de obter informações sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações” (HAMBLIN, 1978, p. 21).

Em complemento, Schaan (2001) apresenta a avaliação sistemática, que consiste em um processo de identificar, obter e proporcionar informação útil e descritivo sobre o objeto em estudo, promovendo sua compreensão, determinando o seu valor e mérito, em busca da tomada de decisões e solução de problemas. Ressalta-se ainda sua função sistemática, ou seja,

desenvolvida em etapas destacando-se principalmente a fase de planejamento da mesma, a ser aplicado com ética e precisão.

Quanto as funções do treinamento, Schaan (2001) classifica-as em: diagnóstica, de classificação e formação. Ao se tratar de uma avaliação diagnóstica procura-se objetivar: concluir sobre a situação do treinamento atual, verificar o nível das aprendizagens realizadas e caracterizar o desempenho atual dos instrutores. Já ao se ter a função de classificação, busca-se: classificar os desempenhos de aprendizagem, selecionar as pessoas com os melhores desempenhos, selecionar os melhores instrutores e determinar os programas com os melhores resultados. Quando a avaliação é formativa, foca-se em: verificar como os participantes estão adquirindo conhecimentos e habilidades, analisar a validade dos métodos que estão sendo empregados e acompanhar as reações dos participantes do programa.

Mediante o exposto, pode-se inferir que as etapas que compõem o processo de treinamento estão interligadas e, uma influência a outra, pois, de acordo com Araújo (2005), a análise das necessidades alimenta o planejamento com informações essenciais advindas da pergunta: porque desenvolver um programa de treinamento? Já o planejamento torna-se uma realidade quando da execução, e esta por sua vez, irá proporcionar informações para a avaliação.

Em complemento a temporalidade que é feita a avaliação, tem-se: antes, durante, ao final ou após o treinamento. O que avaliar em cada um dos casos pode ser melhor visualizado no quadro a seguir.

Quando avaliar?	O que avaliar?
Antes do treinamento	Necessidade de treinamento Plano de treinamento Expectativas Custos Conhecimentos e habilidades
Durante o treinamento	Reações Execução do plano Aprendizagens dos treinandos Desempenho do instrutor Desempenho do coordenador Participação dos treinandos Condições do treinamento Influência de outros fatores Uso do tempo Uso dos recursos
Ao final do treinamento	Aprendizagem dos treinados Execução do plano Desempenho do instrutor Desempenho do coordenador Participação dos treinandos Condições de treinamento Uso dos recursos Expectativas de aplicação Influência de outros fatores
Após o treinamento	Mudanças de comportamento Resultados Efeitos Custos Retorno sobre investimentos Desempenho do coordenador Influência de outros fatores

Quadro 2: Objetos de avaliação X período

Fonte: Schaan (2001, p. 28)

Corroborando com estas idéias, Schaan (2001) traz os tipos de avaliação: contexto, entrada, processo e produto.

A avaliação de contexto visa: identificar deficiências e pontos positivos de um programa, diagnosticar necessidades para melhorar o estado do objeto avaliado, caracterizar o contexto em que se desenvolve o programa, examinar as relações entre a situação atual e as metas desejadas, identificar oportunidades e valorizar o estado global do projeto (SCHAAN, 2001).

Quanto a avaliação de entrada, ou seja, antes da execução do programa tem: identificar e determinar o valor da metodologia, identificar barreiras, limitações e recursos potencialmente utilizáveis, estabelecer relações entre objetivos, metodologia, recursos e prazos (SCHAAN, 2001).

Já a avaliação por processo tem como propósito: proporcionar contínua informação sobre até que ponto as atividades do programa seguem o ritmo desejado e se desenvolvem

conforme o planejado, acompanhar a utilização dos recursos disponíveis, verificar as reações dos participantes à metodologia e aos conteúdos, verificar a eficiência do desempenho dos instrutores e palestrantes, obter contínua informação sobre o plano e modificá-lo se necessário e propor ações corretivas (SCHAAN, 2001).

Por último, Schaan (2001) destaca a avaliação do produto, que consiste em: determinar o valor dos benefícios obtidos com o programa, verificar até que ponto o programa satisfaz as necessidades do grupo, ocupar-se amplamente dos efeitos do programa e seus resultados, recolher e analisar juízos acerca do êxito do programa e comparar os resultados do programa com os de outros programas alternativos.

Nesse processo todo, deve-se ressaltar que o feedback é importante em todas as etapas do processo, pois, ele fornece informações a respeito do que poderá ser melhorado, melhorias essas que poderão proporcionar um resultado mais satisfatório quanto ao alcance dos objetivos organizacionais.

Outro fator imprescindível no planejamento diz respeito a delimitação de quem avaliar, o que avaliar e os seus objetivos. Pode-se ter como avaliadores o instrutor, o treinando, o gestor e o coordenador do treinamento, podendo analisar os objetos de avaliação e os objetivos conforme os quadros a seguir.

INSTRUTOR	
Objetos de avaliação	Objetivos
Aprendizagem dos treinandos	<ul style="list-style-type: none"> •Verificar o nível das aprendizagens realizadas e o progresso dos treinandos; •Obter subsídios para dar feedback aos treinandos; •Revisar conteúdos, se necessário; •Reformular o plano, se necessário.
Reações dos treinandos	<ul style="list-style-type: none"> •Verificar o grau de aceitação do programa e de seu desempenho; •Obter subsídios para analisar com o grupo essas reações, e tomar decisões com o grupo; •Reformular o plano, se necessário; •Encaminhar providências administrativas, se necessário.
Plano de treinamento	<ul style="list-style-type: none"> •Verificar a relação entre o planejado e o realizado; •Localizar fatores facilitadores e restritivos ao treinamento.
Condições gerais do treinamento	<ul style="list-style-type: none"> •Reformular, se necessário; •Tomar providências cabíveis ao aperfeiçoamento.
Próprio desempenho	<ul style="list-style-type: none"> •Concluir sobre a relação entre o seu desempenho previsto e o desempenho evidenciado no treinamento; •Reformular, se necessário.

Quadro 3: Instrutor, objetos de avaliação e objetivos

Fonte: Schaan (2001)

Quanto avaliação com o instrutor do treinamento, destaca-se que não será feita nesta pesquisa, devido a diversificação de instrutores, muitas vezes não vinculados as organizações.

TREINANDO	
Objetos de avaliação	Objetivos
Desempenho do instrutor	<ul style="list-style-type: none"> •Levantar dados sobre a eficiência do instrutor; •Concluir sobre a influência do instrutor em sua aprendizagem.
Plano de treinamento	<ul style="list-style-type: none"> •Verificar a adequação do plano de treinamento às suas necessidades; •Verificar a coerência entre o planejado e o realizado.
Condições gerais do treinamento	<ul style="list-style-type: none"> •Levantar a sua opinião sobre as condições facilitadoras e restritivas do treinamento.
Própria participação e aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> •Identificar a percepção dos treinandos sobre a sua própria participação no treinamento e sobre as aprendizagens realizadas no treinamento.

Quadro 4: Treinando, objetos de avaliação e objetivos

Fonte: Schaan (2001)

Já em relação a pesquisa com os treinandos, aborda-se todos os tópicos citados pelo estado da arte.

GESTOR	
Objetos de avaliação	Objetivos
Desempenho do funcionário	<ul style="list-style-type: none"> •Identificar problemas ou lacunas no desempenho, que sejam treináveis; •Caracterizar as repercussões dos problemas de desempenho.
Reações do funcionário	<ul style="list-style-type: none"> •Verificar a adequação do Plano de Treinamento às necessidades do treinando; •Levantar a opinião do treinando sobre o treinamento e sobre o seu aproveitamento.
Mudança de comportamento do funcionário no cargo	<ul style="list-style-type: none"> •Levantar a opinião do funcionário sobre o seu aproveitamento no treinamento; •Verificar a mudança no comportamento; •Identificar variáveis facilitadoras e restritivas às mudanças.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> •Identificar as evidências dos efeitos do treinamento; •Relacionar a melhoria de índices de produtividade ao treinamento.

Quadro 5: Gestor, objetos de avaliação e objetivos

Fonte: Schaan (2001)

No que diz respeito a pesquisa com os gestores da organizações, aborda-se nesta pesquisa as mudanças de comportamento do funcionário e os resultados.

COORDENADOR DO TREINAMENTO	
Objetos de avaliação	Objetivos
Necessidade de treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar com o gestor os problemas no desempenho; • Promover a caracterização e identificação das repercussões desses problemas de desempenho.
Reações dos treinandos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar o grau de aceitação dos treinandos com relação ao instrutor; • Identificar fatores facilitadores e restritivos ao treinamento.
Desempenho do instrutor	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar o desempenho do instrutor na execução do plano de treinamento; • Identificar fatores facilitadores e restritivos ao treinamento.
Condições Gerais	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar fatores relacionados e restritivos ao treinamento; • Relacionar esses fatores às aprendizagens e aos resultados obtidos em treinamento.
Custos	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar a aplicação de todos os recursos alocados ao treinamento; • Concluir sobre a efetividade desses recursos.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar com o gestor as evidências dos efeitos dos treinamentos X situação anterior ao treinamento; • Relacionar a melhoria de índices de produtividade ao treinamento; • Concluir sobre a relação custo/benefício do treinamento.

Quadro 6: Coordenador do treinamento, objetos de avaliação e objetivos

Fonte: Schaan (2001)

Por fim, quanto ao coordenador do treinamento, destaca-se condições gerais e os resultados, bem como análise sobre o planejamento dessas ações.

Como visto neste tópico, o treinamento é uma alternativa adotada pelas organizações, no intuito de preparar adequadamente seus colaboradores para o exercício da função e, também, para suprir as deficiências apresentadas pelos sistemas educacionais tradicionais, que para muitas empresas não preparam as pessoas para o mercado. Torna-se portanto essencial a avaliação desse treinamento, em busca de melhorias e informações para o processo decisório da empresa.

Com a finalização da fundamentação norteadora deste trabalho, apresenta-se a seguir seus procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresenta-se a seguir os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho, o qual compreende os métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante a pesquisa para um alcance eficaz dos objetivos. Por ser geralmente uma parte complexa merece um maior cuidado por parte do pesquisador.

Aborda-se a seguir os procedimentos metodológicos dessa pesquisa quanto aos seguintes tópicos: abordagem e tipo de estudo, coleta de dados, população da pesquisa, instrumento de coleta de dados, tratamento e análise de dados e limitações.

3.1 ABORDAGEM E TIPO DE ESTUDO

Quanto ao tipo de estudo, caracteriza-se como teórico-empírico, exploratório, descritivo, aplicado, bibliográfico, estudo de caso e transversal. Em relação à abordagem desta pesquisa, classifica-se como predominante qualitativa.

Inicialmente, caracteriza-se como exploratória, a fim de buscar informações quanto aos sistemas de treinamentos das cooperativas, bem como possíveis instrumentações de avaliação desses treinamentos. Após essa etapa, passa-se a etapa descritiva deste processo, na medida em que expõe características de determinada população ou de fenômeno (VERGARA, 1997), neste caso os programas de treinamento e avaliação destes pelo sistema de cooperativas.

Por pesquisa aplicada entende-se como o tipo de estudo sistemático motivado pela necessidade de resolver problemas (CASTRO, 1978). Com isso pode-se caracterizar a pesquisa como sendo teórico-empírica, pois agregará os conhecimentos teóricos no estudo de campo da pesquisa, a fim de gerar informações para o processo decisório das organizações em estudo, por meio da sistematização de instrumentos de avaliação de treinamentos.

Outra classificação apresentada foi a pesquisa bibliográfica, que de acordo com Martins (1994, p. 28) “trata-se de estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto. Tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto”. Foram analisados conteúdos do estado da arte, buscando-se fontes atuais, bem como metodologia de avaliação, optando-se assim pela obra de Schaan (2001) como referencial base para a sistematização de instrumentos de avaliação de treinamentos.

Caracteriza-se ainda a pesquisa como estudo de caso, sendo que Roesch (1999) afirma

que o estudo de caso pode ser compreendido como uma estratégia de pesquisa, pois o mesmo estuda fenômenos em profundidade dentro do seu contexto; tem capacidade de explorar os processos sociais a medida que eles se desenrolam nas organizações; e explora fenômenos sob vários ângulos, permitindo desta forma considerar um maior número de variáveis.

Complementa-se ainda de acordo com Chizzotti (2001), que o estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avalia-se analiticamente, com o objetivo de tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora. Nesta pesquisa, o objeto do estudo de caso foi o sistema de educação cooperativa do SESCOOP/SC.

Em relação à abordagem desta pesquisa, classifica-se como predominante qualitativa, na qual o pesquisador compreende e interpreta os dados coletados na pesquisa a partir da percepção dos sujeitos de pesquisa e de documentos oficiais (CHIZZOTTI, 2001).

Quanto ao tipo de corte, esta pesquisa é transversal ou *cross-sectional*, que de acordo com Babbie (1998) é feita em um determinado momento, neste caso, o segundo semestre de 2007.

3.2 COLETA DE DADOS

De acordo com Cruz Neto (2002), a coleta de dados, ou trabalho de campo, deve estar ligada ao tema estudado de modo a identificá-lo e permitir a melhor realização da pesquisa. Trata-se de um confronto entre a teoria e a realidade dos atores sociais.

Foram coletados tanto dados primários quanto secundários. Os dados primários caracterizam-se por terem sido coletados pelo próprio pesquisador, enquanto os secundários estão relacionados com dados coletados em pesquisas já existentes (MATTAR, 1998).

A coleta deu-se em quatro organizações, representando assim uma cooperativa de eletrificação rural (CEREJ), uma federação de eletrificação rural (FECOERUSC), uma federação de cooperativas agrícolas (FECOAGRO) e o Sistema de Educação Cooperativa do Estado de Santa Catarina (SESCOOP/SC).

Os principais dados secundários coletados dizem respeito aos treinamentos ministrados pelo SESCOOP/SC e das organizações participantes.

Para isso utilizou-se uma pesquisa documental, que de acordo com Lakatos e Marconi (1990), é caracterizada pela fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não.

3.2.1 Nível e unidades de análise

Quanto à população de pesquisa, destaca-se inicialmente uma reflexão de Schaan (2001, p. 16)

para o sucesso do processo de avaliação do treinamento é absolutamente necessário identificar o universo do treinamento, compreendendo o seu todo, interpretando-o e considerando suas interfaces e influências. Caso contrário, as conclusões da avaliação serão parciais e as decisões delas serão ineficazes.

De acordo com Barbetta (2005, p. 25) população alvo é o conjunto de elementos que se pretende abranger no estudo. Complementa ainda com o conceito de população acessível, sendo o conjunto de elementos da população alvo passíveis de serem observados.

Com isso, destaca-se que a população alvo da pesquisa remete nas seguintes unidades de análise, de acordo com o quadro a seguir:

Unidades de análise	Nível organizacional de análise	Número de entrevistados
Gestor, funcionários participantes do curso	CEREJ	1 (Gestor) 5 (funcionários)
Gestor	FECOERUSC	1 (Gestor)
Funcionários participantes de cursos de capacitação	FECOAGRO	3 (funcionários)
Presidente e coordenador de eventos (capacitação, eventos e promoção social)	SESCOOP/SC	1 (presidente) 1 (coordenador de eventos)
TOTAL		12 entrevistados

Quadro 7: unidades de análise e população de pesquisa

Fonte: dados primários

Destaca-se que todos os entrevistados fizeram algum treinamento promovido pelo SESCOOP/SC. Foram feitas 12 entrevistas no total.

3.2.2 Instrumento de coleta de dados

Em relação ao instrumento de coleta de dados, optou-se pela entrevista com as unidades de análise já descritas. Para isso foi realizado pré-teste dos instrumentos de coleta de

dados com especialistas da área.

Lakatos e Marconi (1990) definem que a entrevista consiste no diálogo de duas pessoas de modo que uma obtenha informações da outra a respeito de determinado assunto. Podendo ser dividida em: Padronizada ou Estruturada e Despadronizada ou Não-Estruturada. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os sujeitos de pesquisa envolvidos diretamente com os objetivos específicos.

Schaan (2001) destaca que a entrevista torna possível a observação da reação do entrevistado, além de possíveis esclarecimentos, com o intuito de evitar inconsistências. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas de acordo com os métodos descritos a seguir.

3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados inicia-se a seção de tratamento e análise de dados. A análise de dados serve para comunicar a essência do que revelam os dados. Não há regras absolutas, mas guias, direcionamentos, sugestões de procedimentos. Esses procedimentos devem ser registrados, visando à manutenção da confiabilidade e validade do conteúdo das análises e garantir a cientificidade dos resultados da pesquisa (PATTON, 2001).

“A coleta e a análise de dados são uma etapa no processo de pesquisa qualitativa, ou duas fases que se retroalimentam constantemente, só didaticamente podemos falar em forma separada” (TRIVIÑOS, 2006, p. 139).

Uma das estratégias de análise adotada foi a descritiva. Apesar de não ser cientificamente suficiente, é uma importante estratégia de análise já que auxilia o pesquisador a entender seu objeto de pesquisa. Devido a essa deficiência, complementou-se também com a análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (1979, p. 31)

É um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Após a análise dos dados, passou-se a interpretação e a sistematização dos instrumentos de avaliação a partir das deficiências encontradas, bem como do referencial de modelos do estado da arte.

3.4 LIMITAÇÕES

Este estudo apresenta as limitações inerentes ao estudo de caso. De acordo com o problema de pesquisa, o estudo limita-se a avaliação de treinamentos promovidos pelo SESCOOP/SC, sendo que estes dados não podem ser generalizados para outras organizações, sem estudo prévio.

Além disso, destaca-se que os instrumentos foram baseados principalmente em dois autores principais, Schaan (2001) e Kirkpatrick (1998, apud SCHRÖEDER, 2005), limitando-se assim a estes modelos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados dessa pesquisa, em resposta aos seus objetivos. Inicia-se com a caracterização do SESCOOP e das organizações analisadas, passa-se para o desenvolvimento dos instrumentos de análise e propostas de coleta, análise e comunicação dos dados.

4.1 ORGANIZAÇÕES ANALISADAS

Neste tópico tem-se a apresentação das cooperativas submetidas à análise e alguns pontos verificados sobre a situação dos programas de treinamento dentro dessas organizações, e a impressão dos entrevistados sobre os treinamentos realizados pelo SESCOOP/SC.

4.1.1 SESCOOP

Com foco na autogestão cooperativa e através da profissionalização da gestão, foi instituído em 17 de setembro de 1999 pela Medida Provisória Nº 3.017, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP).

O SESCOOP é a realização do sonho da autogestão cooperativa, era o instrumento que o Cooperativismo precisava para tornar verdadeiramente independente e pujante. (OCB, 2004)

Foi a partir da criação do SESCOOP que as cooperativas passaram a receber em serviços a contribuição que antes recolhiam ao governo em benefício das instituições nacionais Sesi, Senai, Sebrae, Senac, etc.. O Cooperativismo conquistou seu próprio serviço de aprendizagem, seu próprio “S”, com a missão de viabilizar a sua autogestão.

De acordo com a OCESC (2003, p. 30) o SESCOOP tem como objetivos:

Organizar, administrar e executar o ensino de formação profissional e a promoção social dos trabalhadores e dos cooperados das cooperativas;

Operacionalizar o monitoramento, supervisão, auditoria e controle das cooperativas, conforme sistema desenvolvido e aprovado em Assembléia Geral da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB;

Assistir as sociedades cooperativas empregadoras na elaboração e execução de programas de treinamento e na realização da aprendizagem metódica e contínua;

Estabelecer e difundir metodologias adequadas à formação profissional do trabalhador em gestão de cooperativas e a promoção social do trabalhador e do cooperado.

Exercer a coordenação, supervisão e fiscalização da execução dos programas e projetos de formação profissional e de gestão em cooperativas, e empregados; e

Assessorar o Governo em assuntos relacionados com formação profissional e de gestão cooperativista e atividades assemelhadas.

Observa-se na prática que a principal preocupação do SESCOOP/SC é a oferta de treinamentos, sejam eles através de Ações Diretas ou Ações Delegadas. As Ações Diretas são as atividades desenvolvidas pelo SESCOOP/SC, no âmbito geral, como a realização de cursos, encontros e treinamentos, promoção social e monitoramento. As Ações Delegadas são as atividades desenvolvidas pelas das próprias cooperativas, que apresentam projetos de capacitação e desenvolvimento, visando atender as necessidades de seus dirigentes, funcionários e cooperados (OCESC, 2003).

Os recursos para SESCOOP é constituído da contribuição mensal compulsória, a ser recolhida pela Previdência Social, de 2,5% sobre o montante da remuneração paga a todos os empregados pelas cooperativas (OCESC, 2003). Esse dinheiro recolhido pela Previdência Social é repassado ao SESCOOP nacional que fica com uma parte para cobrir as despesas e manutenção do sistema nacional, este, depois redistribuí aos SESCOOP's estaduais. Existe um acordo entre os SESCOOP's que os mais ricos devem ajudar os mais pobres e esse repasse é distribuído de acordo com a necessidade dos estados. Para Santa Catarina, segundo o entrevistado, retorna um montante na casa de sessenta e oito por cento da arrecadação estadual. É com esses recursos que permite ao SESCOOP/SC oferecer os mais diversos treinamentos (Ações Diretas) para as cooperativas em geral, é também com esses recursos o SESCOOP/SC ressarcir de zero a oitenta por cento os treinamentos realizados pelas próprias cooperativas (Ações Delegadas). Todas essas ações, Diretas ou Delegadas, ao final do exercício fiscal são submetidas à fiscalização do Tribunal de Contas da União, o que garante ao processo muita transparência.

Mesmo no caso das Ações Diretas exige das cooperativas uma contrapartida de até vinte por cento dos custos de cada capacitação ou evento. Dessa forma, em cada evento, capacitação ou promoção social realizado pelo SESCOOP/SC (Ações Diretas) são calculados os custos e vinte por cento destes é cobrado dos participantes através de uma taxa de participação. Aplicando-se assim a mesma lógica de recursos, tanto para as Ações Diretas quanto para as Ações Delegadas, onde o SESCOOP/SC cobre oitenta por cento dos custos e as cooperativas participantes com os outros vinte por cento.

Além desses 2,5% sobre o salário dos empregados de cooperativas, o sistema cooperativo conta ainda com outra fonte de recursos para a educação. A Lei Nº 5764, de 16 de

dezembro de 1971, em seu artigo 28, determina a criação de um Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, que deve ser constituído de pelo menos 5% das sobras líquidas apuradas no exercício. Porém, este fundo é inteiramente gerido pela própria cooperativa, não tendo o SESCOOP qualquer participação ou controle.

Hoje o SESCOOP/SC conta com uma estrutura muito enxuta, e ainda assim é responsável por todo o controle dos recursos e a organização dos eventos, ficando os treinamentos a cargo de empresas ou pessoas contratadas. Com o objetivo de prestação de contas e melhoria contínua do processo de capacitações, ao final dos treinamentos (Ações Diretas) o SESCOOP/SC aplica um questionário de avaliação do treinamento com todos os participantes. Porém, estes questionários contemplam apenas elementos identificadores das reações dos participantes, ficando os níveis de aprendizagem, comportamento no cargo e resultados sem uma avaliação por parte do SESCOOP/SC.

Na tabela 1 encontram-se os principais programas educacionais desenvolvidos pelo SESCOOP/SC, segundo entrevistado, esses cursos são dados com certa repetição sendo que a maioria deles acontecem todos os anos, e outros, várias vezes por ano. Pode-se destacar que há uma grande concentração de treinando nos ramos agropecuária e de crédito, devido a sua representatividade no sistema cooperativo.

Ressalta-se dentre os cursos, o promovido pela UNISUL, tecnólogo e graduação em Gestão de Cooperativas. Neste curso, um terço é pago pelo SESCOOP/SC, um terço pela cooperativa e um terço pelo participante do curso.

Tabela 1: Participantes por evento de Ação Direta e por Ramo Cooperativo

Eventos	Agrop.	Cons.	Créd.	Educ.	Esp.	Trab.	Hab.	Min.	Saú.	Prod.	Inf.	Outras Entidades	Nº Partic.	C.H.
5 Encontro de mulheres cooperativas	498					1	2						501	16
9 Ejacc	700												700	16
Auditoria interna	8		12	2		4			6				32	16
Avaliação de Desempenho	11	1	5			3			7		2		29	16
Contabilidade Básica	11		10			4			1		2		28	16
Curso Ativo Imobilizado	6		5			1			3		2		17	16
Curso Conselheiros Fiscais	63	2		3		21			12		24		107	20
Curso DACON versão 1.0	29		1						1		1		32	8
Curso DIPJ e DACON	30	7	17	2		3			11		14	4	88	16
Curso LNT para Gestores de RH	16	2	3			1			1				23	16
Curso multiplicadores cooperjovem				35									35	36
Curso para novos dirigentes	7	0	1	3		17			1				29	24
Curso sobre DIME	63										7		70	8
Curso Unisul	86	8	50	0					24		7		175	
Encerramento de Balanço	27	2	0	3	3	5			10		26		76	12
Encontro de Assessores de Comunicação	11	1	5			4			3		1	4	29	16
Encontro Dirigentes – AGO- OCESC	30	4	16	5		14		2	9		38	19	137	8
Encontro dos Profissionais de RH	16	1	4	0	0	2			3		2		28	16
Fórum dos presidentes	42	9	27	12		23		3	9		37	37	200	10
Gestão Financeira	21	2	26	2		6	4		8			2	71	16
Oficina jogos cooperativos	22		2			6			2				32	40
Rotinas Trabalhistas e Previdenciárias	10	1	10	2		2			10		4		39	16
Sem. Arquivamento de Atos	7	1	2	1		5			1			1	18	8
Sem. Constituição de Cooperativas													72	4
Sem. ICMS	22	4				2					3		31	8
Sem. Responsabilidade Social	19	2	11			3			3		5	6	49	8
Total	1755	47	207	70	3	127	6	5	125	0	175	73	2648	

Fonte: SESCOOP/SC (2007)

O SESCOOP/SC informa diretamente cada uma das cooperativas catarinenses sobre os cursos que dispõem. O que permite que cada uma conheça os cursos e participem dos que melhor as convier, o SESCOOP/SC também mantém no seu *site* a divulgação desses eventos e um sistema de inscrições. Neste aspecto o SESCOOP/SC é pró-ativo, assumindo a responsabilidade de organizar e oferecer os cursos para os cooperados e funcionários das mais diversas cooperativas. Já em se tratando das Ações Delegadas a responsabilidade de organização e oferecimento dos cursos é de responsabilidade de uma cooperativa específica, ou de um grupo delas, cabendo ao SESCOOP/SC o papel de ressarcimento em até oitenta por cento dos custos, se este for acionado pela cooperativa organizadora e for apresentada toda a prestação de contas envolvida no evento.

Quando questionado sobre os critérios de seleção de temas para as capacitações e eventos um dos entrevistados do SESCOOP/SC afirmou que normalmente são questões que tem que se fazer todos os anos, a exemplo do “curso de conselheiro fiscal, que todos os anos assumem novos membros para essa função e estes precisam ser capacitados”. Complementou ainda que, “fazemos os cursos que contam com a participação de poucas pessoas por cooperativa, pois, não compensa a eles manter uma estrutura para poucos treinandos”.

Uma preocupação do SESCOOP/SC, segundo o mesmo entrevistado, é na identificação das necessidades de treinamentos, pois isso, segundo ele, “é feito através das próprias cooperativas, mas não há um controle efetivo das reais necessidades de treinamento”. Ao encontro dessas idéias, o entrevistado, ressalta também a importância do atingimento dos resultados, ou seja, se o treinamento foi realmente eficaz. “É uma preocupação nossa saber se o desempenho do funcionário está correspondendo aos investimentos em treinamento”.

4.1.2 FECOERUSC

A Federação das Cooperativas de Energia e Desenvolvimento Rural de Santa Catarina (FECOERUSC), fundada em 25 de novembro de 1973, beneficia com energia elétrica, através de suas 22 filiadas, 165.000 propriedades catarinenses, atendendo uma população de cerca de 720.000 usuários.

Hoje as cooperativas afiliadas da FECOERUSC são responsáveis pela operação e manutenção de cerca de 28.000 km de redes. As cooperativas projetam, constroem e mantêm o sistema elétrico em suas respectivas áreas de atuação.

A FECOERUSC tem por objetivo a congregação de esforços e recursos visando defender os múltiplos interesses das filiadas dentre os quais: orientar e apoiar as cooperativas

na regulamentação junto a ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica; promover reuniões periódicas para troca de informações e aperfeiçoamento; e melhorar a qualidade dos serviços incentivando as cooperativas a fazerem manutenção preventiva do sistema, utilizar novas tecnologias e desenvolver os colaboradores.

Com o propósito de desenvolver os colaboradores do sistema cooperativo de eletrificação rural a FECOERUSC assumiu a responsabilidade de organizar e promover os treinamentos necessários, o que para o SESCOOP/SC é uma Ação Delegada de responsabilidade de cada uma das cooperativas pela organização dos treinamentos. A FECOERUSC centraliza essa organização facilitando para suas filiadas essa atividade. Após realizado os treinamentos a FECOERUSC busca junto ao SESCOOP/SC o ressarcimento dos custos. A parte dos custos não ressarcidos é rateado entre as cooperativas participantes do treinamento.

De acordo com o entrevistado, todos os treinamentos promovidos pela FECOERUSC, busca-se recursos do SESCOOP/SC, segundo o mesmo, a Federação tem sido ressarcida em média em setenta por cento dos custos de treinamento. Para ele, é um importante papel do SESCOOP/SC, mas os critérios de reembolso podiam ficar melhor definido, para agilizar o processo e para que as cooperativas saibam o quanto antes o montante que terão que ratear, “as vezes temos que atrasar o pagamento dos fornecedores, pois ainda não temos a definição de em quanto seremos ressarcidos”.

A FECOERUSC, em 2006, promoveu cerca de trinta capacitações, contando mais de 680 participantes e totalizando uma carga horária de mais 1300 horas e a expectativa para 2007 e que se alcance números muito próximos. A fim de aperfeiçoar os cursos que oferece a FECOERUSC realiza logo após cada treinamento uma avaliação com os participantes, com o foco em questões como desempenho do instrutor, condições do treinamento, uso de recursos e expectativas de aplicação. Ou seja, alcança-se com esse instrumento apenas a algumas questões a ser avaliadas e em apenas um momento – ao final do treinamento – e segundo pode ser observado no Quadro 2 (Objetos de avaliação X período) tem-se outras informações a ser avaliadas tanto ao final do treinamento como em outros momentos, a fim de “julgar o valor e/ou mérito de todas as etapas do treinamento decorrente de um método aplicado com ética e precisão” (SCHAAN, 2001, p. 16).

4.1.3 CEREJ

A Cooperativa de Eletrificação Rural Núcleo Colonial Senador Esteves Júnior (CEREJ) constituída em 20 de junho de 1970, no município de Biguaçu, conta hoje com cerca de 8.000 cooperados e atende 15 municípios com 64 funcionários.

Na CEREJ não há qualquer tipo de estrutura para desenvolvimento de seus colaboradores, quando surge a necessidade de fazer algum tipo de treinamento, segundo o gerente entrevistado “é só ligar para a FECOERUSC que eles providenciam”.

Todos os funcionários são obrigados a fazer o treinamento denominado NR10, pois, se trata de norma de segurança para o setor elétrico, desta forma o referido treinamento acontece com frequência. Este é um dos treinamentos organizados pela FECOERUSC, normalmente trata-se de poucos funcionários de cada cooperativa que precisam fazer o treinamento, então a Federação organiza toda a estrutura do curso e contrata uma empresa para ministrar o curso. Dessa forma, cada cooperativa participa com o número de funcionários que necessita, para poder gerar a viabilidade para a realização de um curso.

Estes cursos, por necessitar das instalações de uma cooperativa de eletrificação, acontece em uma das cooperativas que participarão do curso, sendo o critério de escolha um acerto entre as mesmas. Um dos entrevistados afirmou que esses cursos as vezes acontecem em cooperativas sem estrutura, “isso é bom, pois, desenvolve todas as cooperativas, mas as demais cooperativas deviam dar um maior suporte para que não ocorra prejuízo ao curso como já aconteceu”.

Nenhum dos entrevistados tinham conhecimento do rol de cursos oferecidos pelo SESCOOP/SC, só faziam os cursos técnicos de sua área específica e quando solicitado pela organização. A CEREJ não mantém qualquer tipo de controle sobre os treinamentos executados.

4.1.4 FECOAGRO

A Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado de Santa Catarina Ltda. - FECOAGRO, foi constituída em 25 de julho de 1975, por dezoito cooperativas, contanto atualmente com 13 cooperativas filiadas. A FECOAGRO está estruturada para atuar na comercialização, centralizando a compra conjunta de insumos e gêneros de abastecimento e também na comercialização dos produtos das cooperativas filiadas, além de prestar assessoria

comercial e informações dos mercados de soja, milho, feijão, trigo, óleo, carnes e outros produtos das cooperativas, como também participa do mercado buscando melhores preços, com uniformidade e padrão de qualidade.

Segundo as entrevistadas, o corpo funcional da FECOAGRO, apesar de pouco numeroso, costuma participar da maioria dos treinamentos oferecidos pelo SESCOOP/SC. Uma entrevistada ao ser questionada sobre a contribuição dos treinamentos para o desempenho da função dentro da organização, afirmou que “boa parte dos treinamentos são essenciais ao desempenho da função, pois se tratam de leis, das quais precisamos cumprir”. A FECOAGRO não possui qualquer tipo de controle sobre os treinamentos realizados, e todos os eventos, cursos ou programas de treinamentos dos quais os funcionários participam são realizações do SESCOOP/SC.

4.2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO

Para dar maior efetividade ao SESCOOP/SC propõe-se um sistema de avaliação de treinamentos que abarque não somente a dimensão temporal que abrange o final do treinamento, mas um sistema que contemple também o “antes do treinamento” e o “após treinamento” segundo a classificação de temporalidade da Schaan (2001). Também se busca um sistema de avaliação que abranja os quatro níveis propostos por Kirkpatrick (1998, apud SCHRÖEDER, 2005) de forma a dar subsídios ao SESCOOP/SC para manter um sistema de treinamentos realmente efetivo, que contribua decisivamente para o “sonho da autogestão cooperativa”, finalidade última do Sistema Nacional de Aprendizagem Cooperativa (SESCOOP).

4.2.1 Antes de treinar

Essencialmente, segundo Schaan (2001), antes do treinamento, deve-se avaliar a necessidade de treinamento, o plano de treinamento, as expectativas, os custos, e conhecimentos e habilidades dos colaboradores. Ao fazer um paralelo desses pontos à avaliar descritos por Schaan (2001) com os níveis de avaliação de treinamentos abordados por Kirkpatrick (1998, apud SCHRÖEDER, 2005), Hamblin (1978) e Gil (1994), percebe-se que antes do treinamento pode-se avaliar tanto o nível “aprendizado”, para identificar o que os

ocupantes dos cargos já conhecem em relação ao que se espera que saibam para desempenhar adequadamente sua função, quanto o nível de “comportamento no cargo”, ou seja, o que os colaboradores aplicam em seu trabalho de conhecimentos, habilidades e atitudes.

A identificação da necessidade de treinamento pode ser obtida através de um diagnóstico da situação atual em termos de “aprendizado” e “comportamento no cargo” com os colaboradores e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes pretendida para o ocupante do cargo em questão.

Desta forma, sugere-se dois instrumentos de pesquisa a ser aplicado tanto no nível operacional (ocupantes dos cargos) quanto a nível gerencial (quem determina o que se pretende para o cargo). O instrumento de pesquisa (questionário) deve conter questões básicas de identificação do colaborador e da cooperativa e questões referentes ao assunto pretendido para o treinamento. O referido instrumento deve fornecer subsídios para a real necessidade de treinamento.

4.2.1.1 Ao gestor

O gestor e/ou o supervisor direto do ocupante do cargo deve responder o que se espera do colaborador ao desempenhar suas funções e também “o como” está sendo desempenhado atualmente, para que se possa detectar a diferença entre o esperado e o real.

SESCOOP/SC – Avaliação da Necessidade de Treinamento					
Aplicável ao gestor e/ou supervisor direto					
Obs.: Um formulário para cada cargo a ser avaliado.					
Cooperativa:					Data: __/__/__
Nome:				Cargo: _____	
Cooperado () Funcionário ()		Depto.: _____			
Cargo avaliado: _____					
	Sempre	Quase sempre	As vezes	Raras vezes	Não se aplica
Existem erros, falhas, lacunas, omissões, dificuldades, atrasos constantes na execução das mesmas tarefas ?					
Essas tarefas são importantes para o desempenho da unidade e o alcance das metas ?					
As dificuldades se relacionam às funções dos gestores dos envolvidos ?					
As tarefas implicadas no problema são tarefas fáceis ou complexas ?	Fáceis () Complexas ()				
O problema está relacionado ao domínio de conhecimentos, ao domínio de habilidades e/ou ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos ?	Conhecimentos () Habilidades () Atitudes ()				
Quantas pessoas apresentam o problema de desempenho ?	Número ____ Total de pessoas do mesmo cargo: _____				
Até onde se estendem as dificuldades ou prejuízos decorrentes do problema ?	O problema pode ser resolvido no mesmo Depto. () O problema tem que ser levado a gerencia geral. () O problema causou prejuízos, e tem que ser discutido em Assembléia Geral..... () Outro: _____ ()				
Quis as repercussões que o problema de desempenho está causando ?	Causa baixa estima do colaborador () Causa um clima ruim entre os colegas () Causa a demissão do funcionário () Outro: _____ ()				
Tratam-se de erros/dificuldades no processo de trabalho ou tratam-se metas não alcançadas ?	Erros/dificuldades () Metas não alcançadas ()				
Qual o comportamento esperado do ocupante do cargo ?					
Quais conhecimentos, habilidades e atitudes você considera essenciais para a execução das tarefas do referido cargo?					
O que você espera de um treinamento ?					
Quais assuntos você considera mais relevantes para serem abordados nos próximos treinamentos ?					

Quadro 8: Instrumento de pesquisa para identificação da necessidade de treinamento 01

Fonte: Adaptado de Schaan (2001)

Com esse instrumento pretende-se diagnosticar a situação em que se encontra a força de trabalho cooperativa, na visão dos gestores, nas mais diversas cooperativas do Estado de Santa Catarina. Com isso pode-se fazer um mapeamento das necessidades de treinamento espalhadas pelo sistema cooperativo estadual.

4.2.1.2 Ao ocupante do cargo

A pessoa mais qualificada para responder questões sobre as tarefas executadas é sem dúvidas o ocupante do cargo, talvez, essa pessoa não saiba quais capacitações precise, ou qual a melhor qualificação para ocupar o cargo, mas certamente sabe como ninguém o como está realmente sendo executada a determinada tarefa.

SESCOOP/SC – Avaliação da Necessidade de Treinamento					
Cooperativa:					Data: __/__/__
Nome:				Cargo: _____	
Cooperado () Funcionário ()		Depto.: _____			
Data de Nascimento: __/__/__					
	Sempre	Quase sempre	As vezes	Raras vezes	Não se aplica
Existem erros, falhas, lacunas, omissões, dificuldades, atrasos constantes na execução das mesmas tarefas ?					
As tarefas implicadas no problema são tarefas fáceis ou complexas ?	Fáceis ()		Complexas ()		
O problema está relacionado ao domínio de conhecimentos, ao domínio de habilidades e/ou ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos ?	Conhecimentos () Habilidades () Atitudes ()				
Quis as repercussões que o problema de desempenho está causando ?	Causa a minha baixa estima () Causa um clima ruim entre os colegas () Outro: _____ ()				
Tratam-se de erros/dificuldades no processo de trabalho ou tratam-se metas não alcançadas ?	Erros/dificuldades ()		Metas não alcançadas ()		
Quais conhecimentos, habilidades e atitudes você considera essenciais para a execução das tarefas que você executa ?					
O que você espera de um treinamento ?					
Quais assuntos você considera mais relevantes para serem abordados nos próximos treinamentos ?					
** Perguntas referente aos conhecimentos necessários para o cargo.					

Quadro 9: Instrumento de pesquisa para identificação da necessidade de treinamento 02

Fonte: Adaptado Schaan (2001)

No instrumento de pesquisa destinado ao ocupante do cargo deve ser inserido um conjunto de perguntas específicas de cada cargo para que se identifique o nível de aprendizado do colaborador e contrastar com o conhecimento esperado para o cargo.

Seguindo o mesmo raciocínio do instrumento aplicado aos gestores, este tem a função *de diagnosticar a situação da força de trabalho cooperativa, mas agora na visão do próprio trabalhador*. Incluindo-se questões de conhecimento específico para cada cargo em análise consegue-se mapear de forma precisa o nível de conhecimento dos trabalhadores do cooperativismo catarinense.

4.2.2 Durante e ao final do treinamento

Durante e ao final do treinamento pode-se avaliar uma série “objetos de avaliação”, tais como: reações, execução do plano, aprendizagens dos treinados, desempenho do instrutor, desempenho do coordenador, participação dos treinandos, condições do treinamento, influência de outros fatores, uso de recursos, uso do tempo, conforme já vistos no Quadro 2 (SCHAAN, 2001).

Ao avaliar logo após o treinamento, os objetos de avaliação tem-se a possibilidade de se alcançar dois níveis de avaliação o de “reações” e o de “aprendizado” (KIRKPATRICK, 1998, apud SCHRÖEDER, 2005; HAMBLIN, 1978). No caso da avaliação após o treinamento é possível identificar vários aspectos referentes ao programa de treinamento, e sua efetividade.

Portanto sugere-se instrumentos de pesquisa capazes de identificar a qualidade do programa de treinamento tanto em pontos como o efetivo aprendizado dos treinandos quanto da estrutura do programa de treinamento como um todo.

SESCOOP/SC – Avaliação do Programa de Treinamento					
Cooperativa:					Data: __/__/__
Nome:				Cargo: _____	
Cooperado () Funcionário ()		Depto.: _____			
Data de Nascimento: __/__/__					
Curso: _____					
	Excelente	Muito bom	Adequado	Pobre	Não se aplica
Consistência do conteúdo:					
Conteúdo correspondente ao programa:					
Acréscimo de novas informações:					
Conteúdo quanto as suas expectativas:					
Clareza na apresentação					
Dinâmica do treinamento					
Conhecimento do assunto (instrutor)					
Uso de recursos visuais					
Materiais instrucionais úteis					
Respostas satisfatórias quando solicitadas					
Meu comportamento nos treinamentos	Sempre	Quase sempre	As vezes	Raras vezes	Não se aplica
Estive presente nas sessões					
Fui pontual					
Executei os exercícios propostos					
Troquei idéias e sugestões com colegas					
Colaborei com trabalhos em grupos					
Opinião sobre a estrutura/organização do curso	Ótimo ()	Bom ()	Regular ()	Fraco ()	
A duração do curso foi	Longa ()	Adequada ()		Curta ()	
O tema foi tratado com profundidade	Excessiva ()	Adequada ()		Superficial ()	
O curso possibilitou reformular conceitos e pontos de vista	Sim ()	Não ()		Em parte ()	
Dê sua nota ao curso usando a escala de 0 à 10					
** Perguntas referente aos conhecimentos ministrados no curso					

Quadro 10: Instrumento de pesquisa para identificação das reações e da aprendizagem

Fonte: elaborado pelo autor

Para uma boa avaliação do treinamento, é importante que os conhecimentos retidos pelos treinandos estejam de acordo com o esperado, para isso ao final do treinamento é conveniente que se aplique um teste com questões pertinentes ao treinamento executado para

medir o nível de aprendizagem do treinando. De acordo com Schaan (2001) está é a técnica mais comum para avaliar os resultados da aprendizagem. Deve se ter o cuidado de elaborar o teste em correspondência ao que efetivamente foi desenvolvido durante o treinamento, pois, caso isso não ocorra corre-se o risco dos resultados não representar as aprendizagens feitas pelos treinandos (SCHAAN, 2001).

4.2.3 Após o treinamento

Por último tem-se a avaliação após o treinamento, que pode ser assim que o colaborador volta para o exercício de suas atividades ou mesmo meses depois. Essa avaliação tem como objetivo medir “objetos de avaliação” tais como: mudanças de comportamento, resultados, efeitos, custos, retorno sobre o investimento, desempenho do coordenador e a influência de outros fatores, conforme já vistos no Quadro 2. (SCHAAN, 2001) Esses objetivos de avaliação, para Kirkpatrick (1998, apud SCHRÖEDER, 2005) e Gil (1994), estão nos níveis de “comportamento no cargo” e “resultados”, e para Hamblin (1978) estão nos níveis de “comportamento no cargo”, “organização” e “valor final”. Hamblin (1978, p. 40) afirma que medir os níveis após o “comportamento no cargo” são “medidas tão distantes do treinamento propriamente dito que é difícil generalizar”.

4.2.3.1 Mudança de comportamento no cargo

Para medir a mudança de comportamento no cargo é importante que o treinando faça uma auto-avaliação e que esta seja complementada por uma avaliação de seu chefe-imediato. Assim sugere-se que se aplique dois instrumentos de pesquisa distintos, um para o treinando e outro para seu chefe, de forma que se reduza as incertezas produzidas por uma única avaliação.

SESCOOP/SC – Avaliação do Programa de Treinamento					
Avaliação da mudança de comportamento no cargo					
Aplicável ao gestor e/ou supervisor direto					
Obs.: Um formulário para cada colaborador					
Cooperativa:					Data: __/__/__
Nome do Avaliado:				Cargo: _____	
Cooperado ()	Funcionário ()	Depto.: _____			
Avaliador: _____			Curso: _____		
		Melhor ()	Igual ()	Pior ()	
Como está o comportamento do colaborador, após o treinamento?					
O que você tem feito para encorajar o funcionário e apoiá-lo neste período pós-treinamento?					
Você teve ou não condições de avaliar os novos conhecimentos adquiridos por ele?		Sim ()		Não ()	
O que você constatou?		Melhor ()	Igual ()	Pior ()	
Quais as mudanças observadas em seu desempenho?					
Ele apresentou ou não sugestões para melhorias no trabalho?		Sim ()		Não ()	
Como você avalia essas sugestões?	Excelente	Muito Bom	Adequada	Pobre	Não se aplica
As melhorias introduzidas tiveram efeitos sobre os resultados da equipe?		Sim ()		Não ()	
Quais foram?					
Como você avalia esse treinamento?		Atribua uma nota de zero a dez. _____			
Você indicaria esse treinamento para outro funcionário?		Sim ()		Não ()	
Qual o comportamento esperado?					

Quadro 11: Instrumento de pesquisa para identificação das mudanças de comportamento no cargo 01

Fonte: Adaptado de Schaan (2001)

Com esse instrumento pretende-se, através da visão do gestor e/ou supervisor direto, verificar as diferenças de comportamentos observadas no exercício das funções, para que se possa acompanhar a evolução e o desenvolvimento dos colaboradores, bem como identificar, pontos em seu comportamento que são diferentes do pretendido, para que com base nesse diagnóstico, possa-se adequar os próximos programas de treinamento no sentido da mudança comportamental pretendida.

Para o treinando, segue-se a mesma lógica de instrumento, procurando através de uma auto-avaliação, identificar qual o comportamento desse indivíduo no cargo, e quais mudanças

ocorreram de acordo com sua opinião, bem como qual o comportamento ele pensa ser adequando.

SESCOOP/SC – Avaliação do Programa de Treinamento			
Auto-avaliação da mudança de comportamento no cargo			
Cooperativa:			Data: __/__/__
Nome:		Cargo:	
Cooperado ()	Funcionário ()	Depto.: _____	
Chefe: _____		Curso: _____	
	Melhor ()	Igual ()	Pior ()
Como está o seu comportamento após o treinamento ?			
Você se sente encorajado neste período pós-treinamento ?	Sim ()	Não ()	
Você teve ou não condições de aplicar os novos conhecimentos adquiridos ?	Sim ()	Não ()	
O seu desempenho está :	Muito melhor ()	Melhor ()	Igual ()
Quais as mudanças observadas em seu desempenho ?			
Você apresentou sugestões para melhorias no trabalho?	Sim ()	Não ()	
Essas sugestões foram aplicadas ?	Sim ()	Não ()	Em parte ()
Como você avalia esse treinamento ?	Atribua uma nota de zero a dez. _____		

Quadro 12: Instrumento de pesquisa para identificação das mudanças de comportamento no cargo 02

Fonte: Adaptado de Schaan (2001)

4.2.3.2 Medir os resultados

Neste nível, o instrumento se torna mais complexo, e sua correlação com o treinamento propriamente dito fica mais difícil.

Como medir os efeitos do treinamento sobre o desempenho organizacional ? Medir o desempenho organizacional por si só já não é tarefa fácil, menos fácil ainda é correlacionar esse desempenho com os programas de treinamento realizados. Quando Hamblin (1978, p. 40) afirma que “é difícil generalizar”, ele está se referindo a essa correlação, como se pode afirmar que o bom ou mau desempenho da organização é um resultado direto do treinamento? Na verdade não se pode com cem por cento de certeza, pois, não há possibilidade de cercar todas as variáveis que influenciam no desempenho da organização, mas quando se mantém um registro histórico, tanto do desempenho organizacional quanto dos níveis de aprendizado e

de comportamento no cargo dos colaboradores, consegue-se diminuir as incertezas dos resultados das avaliações.

Em se tratando do sistema cooperativo, é impossível querer medir os “resultados” da organização sem equacionar o instrumento de pesquisa para que detecte variáveis que atendam aos princípios básicos do cooperativismo, pois, para uma organização cooperativa o resultado econômico nunca pode ser o único objetivo. Tal instrumento deve buscar indícios do comprometimento em sentido amplo dos Princípios Cooperativos.

O instrumento para avaliar este nível deve conter elementos que caracterizam a efetividade da organização, tais como: produtividade, crescimento, lucratividade, eficiência operacional, entre outros indicadores. Também é fundamental ao sistema cooperativo que este instrumento possa detectar a situação da organização frente aos Princípios Cooperativos, indicadores da participação dos cooperados na gestão da organização, dos investimentos em educação, do interesse pela comunidade, da intercooperação, entre outros indicadores capazes de traduzir o ideário cooperativista.

SESCOOP/SC – Avaliação do Programa de Treinamento	
Indicadores da Cooperativa	
Cooperativa: () Singular () Federação () Confederação	
Data: ____/____/____	
Número de Cooperados: _____	Número de Funcionários: _____
Faturamento: _____	Sobras líquidas: _____
Absenteísmo: _____	Rotatividade: _____
N. treinamentos: _____	Acidentes com afastamento: _____
Nº cooperados na última Assembléia Geral _____	A Cooperativa mantém algum projeto social ? Sim () Não ()
Tem parcerias com cooperativas do mesmo Ramo ? Sim () Não ()	Tem parcerias com cooperativas de outros Ramos ? Sim () Não ()

Quadro 13: Instrumento de pesquisa para identificação os resultados dos treinamentos
Fonte: elaborado pelo autor

4.3 COLETA, ANÁLISE E COMUNICAÇÃO

Com o propósito de gerar um conjunto substancial de informações sobre a realidade do cooperativismo catarinense, em termos de capacitação de sua força de trabalho, e os resultados desta capacitação para o desempenho da organização como um todo, considerando-se também os aspectos relacionados ao comprometimento com os Princípios Cooperativos, apresenta-se a seguir a proposição quanto a coleta, análise e comunicação dos dados.

Quanto a coleta de dados sugere-se a criação de um sistema *on-line*, onde os treinandos responderiam os instrumentos de pesquisa apresentados anteriormente. No atual *site* do SESCOOP/SC, existe uma área restrita para as cooperativas, que, através do CNPJ e uma senha, cada cooperativa tem acesso ao sistema de acompanhamento e verificação da realidade da autogestão cooperativa, propõem-se que neste espaço seja acrescido os instrumentos de avaliação dos programas de treinamento, para que as cooperativas tenham a oportunidade de responder as questões solicitadas. Dessa forma, em um ambiente já familiarizado pelo sistema cooperativo estadual acrescentar-se-ia novos pontos de análise, para que além da preocupação com a autogestão, avalie-se também os programas de treinamentos, os resultados alcançados pelas cooperativas e o comprometimento destas com os Princípios Cooperativos. Esse sistema também traria vantagens como o acesso mais rápidos aos dados, bem como um banco de dados único com essas informações.

Para a análise e interpretação dos dados obtidos, propõem-se que a Universidade Federal de Santa Catarina através do seu Núcleo de Estudos Cooperativos – NEC assuma esse compromisso perante a sociedade, com a proposição de um projeto de pesquisa ou extensão o qual poderá servir de base de sustentação científica e financeira. Por meio do NEC, seria formada uma equipe para a interpretação dos dados e geração de relatórios ao SESCOOP/SC. Tal projeto é viável por meio de uma parceria com o SESCOOP/SC para que se obtenham os dados coletados pelo sistema *on-line* implantado.

A comunicação dos dados pode se dar através de relatórios informativos para todo o sistema cooperativista catarinense, através do *site* do SESCOOP/SC. Além disso, ressalta-se a importância da comunicação entre os pares científicos, por meio de publicações em eventos, congressos e periódicos.

Ressalta-se ainda que esta seria uma iniciativa piloto no país, abrangendo inicialmente somente o Estado de Santa Catarina, podendo expandir-se ao SESCOOP nacional caso constatado sua efetividade.

Por fim, destaca-se que este projeto é importante para toda a sociedade, uma vez que o cooperativismo compreende uma dimensão social, com a concepção de que a razão da existência de uma cooperativa é a prestação de serviços para seus cooperados, sendo também um relevante elemento de geração e distribuição de renda. Ressalta-se ainda que o SESCOOP/SC, hoje, não dispõem de mão de obra para realização dessas atividades. É também oportuno, pois, a Universidade por meio do NEC possui qualificação técnica necessária para a realização das atividades propostas, contribuindo assim para o alcance da missão da UFSC de "produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico

e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida".

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as considerações finais deste trabalho, com o resgate de seus objetivos e resultados alcançados. Além disso, faz-se a recomendação de pesquisas futuras, a partir destes resultados.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Cooperativismo ocupa um lugar tão importante no mundo que é impossível compreender a realidade econômico-social de hoje sem o seu estudo. Em seu caráter de entidades sócio-econômicas, que satisfazem diversas necessidades de seus associados mediante serviços de distribuição, colocação da produção e de trabalho, as cooperativas são atualmente apreciadas em todos os quadrantes do mundo (KLAES, 2005).

A sistematização proposta dos instrumentos de avaliação parte de modelos desenvolvidos para identificar os efeitos dos programas de treinamento nos níveis de “reação”, “aprendizagem”, “comportamento no cargo” e “resultados” propostos por Kirkpatrick (1998, apud SCHRÖEDER, 2005), por meio do desenvolvimento de um sistema *on-line* integrado ao atual *site* do SESCOOP/SC, de forma que o sistema cooperativo tenha condições de uma maneira simples fornecer as respostas necessárias para dar subsídios às avaliações e análises.

Os principais programas educacionais do SESCOOP/SC foram identificados na tabela 1, sendo que a maioria destes cursos acontece todos os anos, e outros várias vezes por ano, o que corroboram à sua importância perante o sistema cooperativo. São programas educacionais que as cooperativas normalmente não tem condições de desenvolver sozinhas, ou mesmo, é mais fácil e viável que haja um agente centralizador (SESCOOP/SC), uma vez que estes programas são de interesse de um número significativo de cooperativas, ou mesmo de todo um Ramo ou ainda de todo o sistema cooperativo.

Em resposta ao segundo objetivo, ressalta-se que o SESCOOP/SC conta hoje com um sistema de avaliação de seus programas educacionais que abrange apenas a dimensão temporal “logo após o treinamento” e tem o objetivo de identificar somente o nível de “reação” dos participantes em relação a aspectos do treinamento executado. Os Anexos A e B mostram os instrumentos atuais do SESCOOP/SC, como pode ser observado, este são classificados como instrumentos de avaliação em nível de reação.

Para as Ações Delegadas o trabalho de avaliação passa para a cooperativa organizadora do evento, no caso da FECOERUSC o instrumento de avaliação segue o mesmo raciocínio, identificando somente o nível da reação dos participantes do treinamento, conforme pode ser constatado no Anexo C. Segundo um dos entrevistados do SESCOOP/SC todas as avaliações das Ações Delegadas seguem a mesma estrutura, pois, a exigência de se avaliar parte do SESCOOP/SC e os resultados das avaliações e o instrumento de pesquisa são encaminhados ao mesmo. Dessa forma, conclui-se que todas as avaliações dos programas de treinamento, tanto as Ações Diretas quanto as Ações Delegadas se dão em nível de reação dos participantes. Mesmo que em alguma cooperativa do sistema tenha avaliações em outros níveis esta não é compartilhada com o SESCOOP/SC, principal realizador e responsável pelos programas educacionais no Estado de Santa Catarina para o sistema cooperativista.

Quanto ao terceiro objetivo de elaborar propostas de avaliação adaptadas aos treinamentos promovidos pelo SESCOOP/SC, destaca-se que primeiramente para desenvolver um sistema de avaliação dos programas de treinamento é necessário conhecer a estrutura do que se quer avaliar. Com isso, buscou-se informações junto ao SESCOOP/SC e as cooperativas de como são realizados os treinamentos e de que natureza são. Depois de conhecido os principais aspectos do que se avaliar, definiu-se quais informações que podem ter importância e/ou utilidade nos níveis de reação, aprendizagem, comportamento no cargo e resultados, isto é o planejamento do sistema de avaliação. Isso gerou os instrumento de avaliação delineados nos quadros expostos no capítulo de Sistemas de Avaliação.

Para a **coleta, análise e comunicação dos dados**, último objetivo específico deste trabalho, propôs-se uma parceria entre a Universidade Federal de Santa Catarina por meio de seu Núcleo de Estudos Cooperativos e o SESCOOP/SC, na qual o segundo se encarregaria da parte de coleta, com uma adaptação em seu *site* já implementado e familiarizado pelo sistema cooperativo, e o NEC ficaria responsável pela análise e comunicação dos dados com relatórios para o SESCOOP/SC e com publicações científicas em eventos, congressos e periódicos.

Com esta pesquisa conclui-se que o sistema cooperativista catarinense encabeçados pelo SESCOOP/SC realiza diversas capacitações e eventos na expectativa de promover a capacitação e a promoção social dos associados, dirigentes e funcionários. No entanto, seu sistema de realização dos programas de capacitações e eventos possui algumas falhas detectadas no decorrer desta pesquisa, como por exemplo, a identificação da necessidade real de treinamentos. Hoje o SESCOOP/SC estimula as cooperativas a solicitarem os treinamentos desejados, mas isso ocorre sem qualquer uniformidade entre as cooperativas, ou critérios

estabelecidos pelo SESCOOP/SC, o que torna o processo muito subjetivo em relação a escolha de um determinado programa de treinamento em detrimento a outros. Atualmente não há qualquer tipo de determinação do SESCOOP/SC no sentido de como avaliar os treinamentos realizados pelas próprias cooperativas, e as avaliações que existem são capazes somente de identificar as reações dos participantes quanto ao treinamento executado.

Conclui-se, portanto, que os objetivos dessa pesquisa foram alcançados, a medida em que foi proposto um mecanismo sistematizado e adaptado a realidade cooperativista para avaliação dos programas educacionais. Também se contempla uma maneira viável de implementação do sistema proposto por meio de uma parceria entre a Universidade e o SESCOOP/SC com um projeto de pesquisa ou extensão para coleta, análise e comunicação dos dados.

Destaca-se por fim que um dos maiores diferenciais da organização cooperativa para uma empresa comum está no seu comprometimento com o “espírito” do cooperativismo, valores como auto-ajuda, auto-responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade devem ser perseguidos constantemente, para isso a cooperativa deve “viver” de acordo com os Princípios Cooperativos. No atual sistema cooperativo catarinense não há mecanismos de verificação para constatar o quanto as cooperativas estão comprometidas com esses princípios, talvez, essa seja a principal meta a ser buscada pelo Movimento Cooperativista como um todo, o de fazer com que todos os seus membros vivam os princípios em sua plenitude. Dessa forma, um instrumento que capte o “nível de resultados”, e que inclua indicadores do comprometimento das organizações com os referidos princípios tem um enorme potencial de alavancar o cooperativismo como um todo.

5.1 RECOMENDAÇÕES

A partir dessa pesquisa, propõe-se que seja feito um plano de cargos e salários para o sistema cooperativista catarinense. Um plano de cargos, com as descrições e especificações de cada cargo, torna-se relevante para o complemento desta pesquisa, de forma que quando forem feitas as avaliações em nível de aprendizagem para diagnosticar as necessidades de treinamentos, possa-se partir do plano de cargos para saber quais as competências, habilidades e atitudes exigidas para o cumprimento das atividades.

Recomenda-se também que seja expandido os propósitos dessa pesquisa para o SESCOOP Nacional, de forma que se adote como política para todo o país, os mesmos

critérios de avaliações dos programas educacionais. Assim, a proposta de uma parceria entre o NEC e o SESCOOP/SC serviria de projeto piloto e de base de sustentação técnica e científica para um projeto em âmbito nacional.

Uma outra pesquisa importante para complemento desta, seria uma que abrangesse de forma ampla os tipos de questões e indicadores adequados aos programas de avaliações em todos os níveis, pois esta pesquisa focou a sistematização e forma das avaliações e não as questões e indicadores de desempenho.

Além disso, sugere-se que os estudos do NEC sigam um direcionamento de estar sempre avaliando o próprio programa de avaliação para que cada vez mais os indicadores possam refletir a realidade organizacional da melhor maneira possível. De forma que possa contribuir de forma efetiva para o crescimento do cooperativismo e da sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **História e perspectiva dos cursos de Administração do Brasil**. ANAIS do II Seminário Nacional sobre qualidade e avaliação dos cursos de Administração. Vitória. 27 a 29 de agosto de 1997.

ANTEAG. Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão. Institucional. Disponível em <www.anteag.org.br> Acesso em. set. 2007.

ARAÚJO, Marizia Ferreira. **Impacto de treinamento e desenvolvimento** : uma análise integrada quantitativa e qualitativa. Florianópolis, 2005. 250 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

ARETIO, García Lorenzo. **La educación a distancia**: de la teoría a la práctica. Barcelona: Ariel, 2002.

ARIAS, José Manuel Carrión. **Una mirada crítica a la educación a distancia**. Revista Iberoamericana de Educación. 2005. Disponível em <<http://www.rieoei.org/deloslectores/11Carrion.pdf>> Acesso em fev. 2007.

BABBIE, Earl. **The practice of social research**. Califórnia: Wadsworth Publishing Company, 1998.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BRASIL. Lei Nº. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e da outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 16 dez. 1971.

_____. Medidas Provisórias Nº. 1.715, de 13 de setembro de 1998; No. 1.781, de 14 de dezembro de 1998; e 1.781-7, de 11 de março de 1999. Dispõe sobre o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária, autoriza a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, e da outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 06 ago. 2004.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Pioneira, Volume 1, 1993.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CRUZ NETO, Otavio. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 19. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez **Impactos da utilização da Educação a Distância na capacitação de Recursos Humanos em empresas de grande porte**. Florianópolis, 2001. 136 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

_____. **Metodologia de análise para desenvolvimento e oferta de programas Educacionais Corporativos**. Florianópolis, 2003. 229 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**, 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DEPRESBITERES, Lea. **Formação de Formadores**. São Paulo: Senac, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, Patrícia Moreira. **O Psicólogo nas organizações de treinamento**. Disponível em: < <http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/A0263.pdf> > Acesso em: 10 nov. 2006.

HAMBLIN, Anthony Grandell. **Avaliação e Controle de Treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 2922p ISBN 857302383X (enc.)

KLAES, Luiz Salgado. **Cooperativismo e ensino à distância**. 2005. 270 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva. Maria., MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MACPHERSON, Ian. **Princípios cooperativos para o século XXI**. Florianópolis: OCESC, 2003.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de Marketing**. 5. ed. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo brasileiro: uma história**. Brasília: OCB, 2004.

PATTON, Michael Quenn. **Qualitative: evaluation methods**. 3. ed. Beverly Hills: SAGE, 2001.

PINTO, Álvaro Vieira. **Sete lições sobre educação de adultos**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

QUARTIERO, Elisa Maria; BIANQUETI, Lucídio. **Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações**. São Paulo: Cortez, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David. A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUMBLE, Greville. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília: Universidade de Brasília: UNESCO, 2003.

SCHAAN, Maria Helena. **Avaliação sistemática de treinamento**: guia prático. São Paulo: LTr, 2001.

SCHNEIDER, José Odelso (org.). **Educação Cooperativa**: e suas práticas. Brasília: SESCOOP, 2003.

SCHRÖEDER, Christine da Silva. **Critérios e indicadores de desempenho para sistemas de treinamento corporativo virtual**: um modelo para medir resultados. 2005 214 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005.

SILVA, Deborah Ribeiro. **Educação corporativa**. Disponível em: <www.fecap.br/Portal/Arquivos/Graduacao> Acesso em: 06 Out. 2006.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2006.

UNESCO. **Aprendizagem aberta e a distância**: perspectivas e considerações políticas educacionais. Florianópolis: Imprensa Universitária, UFSC, 1997.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIANNEY, João. **A universidade virtual no Brasil**: O ensino superior a distância no país. Tubarão: UNISUL, 2003

ANEXOS



Serviço Nacional de Aprendizagem
do Cooperativismo

Ficha de Avaliação

Workshop _ Ações Mitigadoras.(Aquec. Global)

Dias: 31.10 e 01.11.07

Florianópolis-SC

Avalie o evento nas seguintes aspectos (no que for aplicável):

Instrutor (es)

Excelente (9 - 10) ☐ Bom (7 - 8) ☐ Regular (5 - 6) ☐ Fraco (abaixo de 5) ☐

Coordenação (horários)

Excelente (9 - 10) ☐ Bom (7 - 8) ☐ Regular (5 - 6) ☐ Fraco (abaixo de 5) ☐

Material Didático / Recursos Audiovisuais

Excelente (9 - 10) ☐ Bom (7 - 8) ☐ Regular (5 - 6) ☐ Fraco (abaixo de 5) ☐

Local

Excelente (9 - 10) ☐ Bom (7 - 8) ☐ Regular (5 - 6) ☐ Fraco (abaixo de 5) ☐

Acomodações

Excelente (9 - 10) ☐ Bom (7 - 8) ☐ Regular (5 - 6) ☐ Fraco (abaixo de 5) ☐

Alimentação

Excelente (9 - 10) ☐ Bom (7 - 8) ☐ Regular (5 - 6) ☐ Fraco (abaixo de 5) ☐

Nível de Aplicação Prática das Informações Recebidas

Indispensável ☐ (9 - 10) Útil ☐ (7 - 8) Pouca Utilidade ☐ (5 - 6) Dispensável ☐ (abaixo de 5)

Pontos Positivos:

Pontos Fracos:

Comentários e sugestões

Nome da Cooperativa:

Dados do Participante:

Nome: _____

Cargo: _____

Nota Geral para o Evento:

Assinatura:

"Cooperativismo, caminho para a Democracia e a Paz"

Rua Vidal Ramos, 224 - Ed. Jaime Linhares - Mezanino - Cx. Postal 31 - CEP 88010-320 - Florianópolis - SC - E-mail: sescoop-sc@sesc.org.br
Fone: (48) 224 8833 - Fax: (48) 224 8794

ANEXO B

ANEXO IV



Avaliação de reação

Evento:	
Nome do Instrutor:	
Data:	Local:

Senhor(a) participante:

Com o objetivo de melhorarmos os eventos apoiados pelo Sescop solicitamos que você preencha a avaliação abaixo, assinalando com "X", o ponto que mais se aproxima de sua opinião. Não há necessidade de se identificar, caso não queira. Muito obrigado pela sua contribuição!

Itens a serem avaliados	Muito Satisfeito	Satisfeito	Normal	Pouco Satisfeito	Insatisfeito					
Instrutor	😊😊	😊	😐	😞	😡😡					
Conhecimento do assunto										
Administração do tempo										
Esclarecimento de dúvidas										
Linguagem clara e objetiva										
Apresenta o conteúdo em sequência lógica										
Relacionamento com o grupo										
Material/Conteúdo	😊😊	😊	😐	😞	😡😡					
Qualidade do material (conteúdo e quantidade)										
Casos e exercícios práticos										
O conteúdo do curso é aplicável na prática										
Curso/Organização	😊😊	😊	😐	😞	😡😡					
Qualidade dos equipamentos utilizados										
Carga horária em relação ao conteúdo										
Local do Curso (ambiente)										
Assistência durante o curso										
Expectativa Individual	😊😊	😊	😐	😞	😡😡					
Expectativas antes do evento										
Expectativas foram atendidas										
Recomendaria o curso a um amigo										
Marque com X uma nota de 1 a 10 para o evento:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Formação de Instrutores do SESCOOP

Por favor, preencha com letra legível.

Pontos Positivos do Evento:

Pontos que podem melhorar:

Comentários e sugestões:

ANEXO C

**Federação das Cooperativas de Energia e Desenvolvimento
Rural do Estado de Santa Catarina**

FECOERUSC

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

CURSO:

INSTRUTOR:

LOCAL:

DATA:

CIDADE:

A avaliação de Curso é um instrumento acadêmico que orienta a FECOERUSC e seus instrutores no sentido de aperfeiçoar os cursos que oferece.

A FECOERUSC antecipadamente, agradece sua colaboração.

01. Como tomou conhecimento do Curso ?
FECOERUSC/Fax/E-mail () Depto. Pessoal () Colega de Profissão () Outros: ()

02. A qualidade do material didático utilizado foi:

♦ Materiais impressos (Livros, apostilas, textos, formulários, etc...)
Ótimo () Bom () Regular () Fraco ()

♦ Recursos didáticos (Quadro, transparência, micro, etc...)
Ótimo () Bom () Regular () Fraco ()

03. Opinião sobre a estrutura/organização do Curso:
Ótimo () Bom () Regular () Fraco ()

♦ A duração do Curso foi:
Longa () Adequada () Curta ()

♦ Tema foi tratado com profundidade:
Excessiva () Adequada () Superficial ()

♦ A metodologia e técnica de ensino utilizadas:

Facilitam o atendimento dos objetivos ()

Não estavam adequadas ao conteúdo e objetivos ()

Comentários: _____

continua...

**Federação das Cooperativas de Energia e Desenvolvimento
Rural do Estado de Santa Catarina**

FECOERUSC

4. Opinião sobre a aplicabilidade do conteúdo:

- ♦ Os conceitos e/ou habilidades adquiridos e duração do Curso foi:
Longa () Adequada () Curta ()
- ♦ O curso possibilitou reformular conceitos e pontos de vista:
Sim () Não () Em parte ()

5. Opinião sobre o desempenho dos instrutores:

	Conhecimento do Assunto (domínio a nível prático e teórico)				Capacidade de comunicação (habilidade em transmitir o assunto)				Relacionamento com o grupo (habilidade em captar e manter atento o interesse do grupo)			
	O	B	R	F	O	B	R	F	O	B	R	F
Instrutores												

Ref.: Ótimo, Bom, Regular, Fraco

6. Opinião sobre o curso como um todo:

- ♦ Dê sua nota ao curso usando a escala de 0 a 10: ()

- ♦ Cite os pontos fortes: _____

- ♦ Cite os pontos fracos: _____

